



GÖTEBORGS UNIVERSITET
INSTITUTIONEN FÖR SOCIALT ARBETE

Världens bästa jobb

En studie av enhetschefen inom äldreomsorgen



Socionomprogrammet

C-uppsats

Författare: Ann-Carin Holmberg & Håkan Härensjo

Handledare: Siv Hansson

Sammanfattning

Titel: Världens bästa jobb – en studie av enhetschefen inom äldreomsorgen

Författare: Ann-Carin Holmberg och Håkan Härensjö

Handledare: Siv Hansson

Nivå: Examensuppsats socionomprogrammet

Nyckelord: Enhetschef, äldre, boende, omsorg, organisationskultur, ramar och ledarskap

Föreliggande uppsats har utförts under våren 2008 och utgör examensarbete på socionomprogrammet. Vi som författat studien har läst utbildningen med fördjupning mot verksamhetsledning.

Syftet med studien är att belysa enhetschefens arbetssituation utifrån sina möjligheter att påverka sitt arbete nuvarande och framtida arbete inom äldreomsorgen utifrån boende- och omsorgsaspekter.

I studien har vi använt en kvalitativ metodik, med en narrativ intervjumetod utifrån ett slumpmässigt urval. Den empiriska studien utgörs av det material som framkommit vid intervjuer med respondenter som tjänstgör som enhetschefer inom äldreomsorgen. Av intervjumaterialet har fem teman vaskats fram som vi ser har relevans till uppsatsens syfte och frågeställning, nämligen boende, omsorg, organisationskultur, ramar och ledarskap. Dessa teman har studerats utifrån lika många sociologiska teorier, nämligen ontologisk trygghet, rollteori, socialisering, strukturerings teori samt legitim makt.

Arbetet belyser aspekter av enhetschefens arbetssituation utifrån beskrivna huvudteman, och vi upplever att vi erhållit en förklaringsbild på hur enhetschefen ser på sitt arbete inom äldreomsorgen utifrån aspekterna. Ändamålet med studien är att belysa enhetschefens arbetssituation utifrån sina möjligheter att påverka sitt arbete nuvarande och framtida arbete inom äldreomsorgen utifrån boende- och omsorgsaspekter?

Generellt sett har vi fått fram en bild av en enhetschef med en positiv grundsyn gällande upplevelsen av en upplevd meningsfullhet i yrkesroll och med ett genomgående stort engagemang i sin verksamhet. Ett arbete som enhetschefen också förknippade med inte alltid önskade inslag av administration och överbelastning. De enhetschefer vi intervjuade i studien uppvisade en tillit och förtroende för sina medarbetare. De upplevde sitt arbete som fritt och med påverkansmöjlighet inom ramarna för sitt uppdrag.

Innehållsförteckning

Sammanfattning

1. Bakgrund och syfte.....	1
<i>1.1 Bakgrund, val av ämne och förståelse.....</i>	<i>1</i>
<i>1.2 Syfte och frågeställning.....</i>	<i>2</i>
<i>1.3 Begreppsförklaringar</i>	<i>2</i>
1.3.1 Äldre.....	2
1.3.2 Äldreomsorg - Lagstiftning.....	2
1.3.3 Enhetschef.....	2
1.3.4 Boende.....	3
1.3.5 Äldreboende	3
2 Tidigare forskning	4
<i>2.1 Premisser för enhetschefen.....</i>	<i>4</i>
<i>2.2 Äldre och boende i framtiden.....</i>	<i>5</i>
<i>2.3 Ramar och perspektiv för äldre och deras framtida boende.....</i>	<i>5</i>
<i>2.4 Organisation och ledarskap inom äldreomsorgen</i>	<i>6</i>
<i>2.5 Chef – möjligheter och begränsningar.....</i>	<i>6</i>
3 Metod och genomförande	8
3.1 Allmänt.....	8
3.2 Urval.....	8
3.3 Val av metod	8
3.4 Insamling av data	9
3.5 Avgränsning.....	10
3.6 Etiska övervägande.....	10
3.7 Tillförlitlighet.....	10
3.8 Analysmetod.....	11
4 Teoretiska referensramar	13
4.1 Ontologisk trygghet	13
4.2 Rollteori	13
4.3 Socialisationsteori	14
4.4 Struktureringsteori.....	15
4.5 Legitim makt.....	15

5 Resultat och analys17

<i>5.1 Allmänt.....</i>	<i>17</i>
<i>5.2 Boende</i>	<i>17</i>
5.2.1 Resultat boende	17
5.2.2 Analys boende	19
<i>5.3 Omsorg.....</i>	<i>20</i>
5.3.1 Resultat omsorg.....	20
5.3.2 Analys omsorg.....	22
<i>5.4 Organisationskultur</i>	<i>23</i>
5.4.1 Resultat organisationskultur.....	23
5.4.2 Analys organisationskultur.....	25
<i>5.5 Ramar.....</i>	<i>26</i>
5.5.1 Resultat ramar	27
5.5.2 Analys ramar	28
<i>5.6 Ledarskap.....</i>	<i>29</i>
5.6.1 Resultat ledarskap	29
5.6.2 Analys ledarskap	31

6 Avslutande diskussion32

<i>6.1 Huvuddiskussion</i>	<i>32</i>
<i>6.2 Resultatdiskussion.....</i>	<i>33</i>
6.2.1 Boende - tilltron till det trygga boendet	33
6.2.2 Omsorg – personalen är omsorg.....	34
6.2.3 Organisationskultur – den socialiserade enhetschefen.....	34
6.2.4 Ramar – friheten inom ramarna	35
6.2.5 Ledarskap – den demokratiska ledaren	35
<i>6.3 Metoddiskussion</i>	<i>35</i>
<i>6.4 Förslag till vidare forskning</i>	<i>37</i>

Referenser39

Bilageförteckning

Bilaga 1: Intervjumall

1. Bakgrund och syfte

1.1 Bakgrund, val av ämne och förförståelse

”Är äldre mindre viktiga?”

Under förra hösten kunde vi läsa en artikelserie om den västsvenska äldrevården och äldreomsorgen. Artikelserien berörde både hur äldreomsorgen ser ut idag samt möjliga framtidsperspektiv. Vi upplevde att det inte var så bra ställt med den kommunala äldreomsorgen, varken idag och knappast i morgon heller.

”Att åldras är fult och sorgligt i ”världens modernaste land”. Som en konsekvens av det diskrimineras äldre när det kommer till vård och omsorg... När det dags för kommuner och landsting att spara är det ständigt de äldres behov som får stryka på foten.”

Texten är citat från den första artikeln i serien, 17/10 i Göteborgs Posten (GP), som journalisten Malin Lernfeldt skrev. I dessa artikelserier uppdelad i sex delar som skrevs för GP hösten 2007 granskade hon äldrevård och äldreomsorg med underrubriken *Hur ser det ut idag? Hur ser det ut i morgon? Vågar vi bli gamla?* (GP Debatt 2007-10-17).

Samtidigt målades ytterligare bilder upp, dels från media, men också genom kurser som ingår i socionomutbildningen vid Göteborgs universitet. Då handlade det om en åldrande befolkningsutveckling som ständigt ökade både i ålder och i antal. Statistiska Central Byrån talade om en tjugo procentig ökning av äldre när födelsekullarna från 40-talet kommer att nå pensionsålder (www.scb.se). Debatter om att färre unga ska försörja flera äldre har hörts i olika sammanhang. Den äldre populationen kommer framförallt att bli en allt större del av vår befolkning.

Ser det så ut så här? Är denna uppmålade bild signifikant för äldreomsorgen idag i Sverige?

Denna tillsynes avskräckande bild av den kommunala äldreomsorgen väckte vårt intresse och vi beslöt att studera detta närmare. Dagens enhetschef inom äldreomsorgen har ett mångfacetterat uppdrag. Han eller hon har i uppgift att förvalta den kommunala organisationens önskemål på mål och resultat som inte sällan har en ekonomisk koppling. Enhetschefen måste också bemöta medarbetarnas behov av bekräftelse, ledning och personliga krav. Dessutom behöver enhetschefen förhålla sig till sitt ledningsuppdrag i form av kunder, boende, klienter och brukare men även anhöriga, brukarnas angränsande vård- och omsorgsinstitutioner samt fackliga instanser. Enhetschefens arbetssituation inom äldreomsorgen innebär ett tjänstgörande både inom faktiska som formella premisser samt ett antal relationsbaserade möten (Lindgren 2007).

Vi är två socionomstudenter som är i slutfasen i utbildningen till socionomer. En utbildning som vi har riktat in mot ledning inom äldreomsorgen. Vår inriktning är också vår utgångspunkt i studien. Vi önskar få en uppfattning om hur yrkesverksamma enhetschefer ser på sitt arbete och sitt ansvarsområde inom äldreomsorgen och vilken möjlighet de har att påverka i sin yrkessituation. Efter vår praktik som enhetschefer på ett äldreboende blev vi nyfikna på hur äldreomsorgen uppfattas av de yrkesverksamma ledarna.

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att belysa enhetschefens arbetssituation utifrån referensramarna boende, omsorg, organisationskultur, ramar och ledarskap.

Utifrån detta syfte behandlas följande fråga i studien:

Hur upplever enhetschefen sitt arbete inom äldreomsorgen utifrån aspekterna boende och omsorg?

1.3 Begreppsförklaringar

I detta avsnitt kommer vi att förklara vad vi avser med några vanligt förekommande ord och begrepp i vår studie.

1.3.1 Äldre

I studien avser begreppet äldre personer i åldrarna 65 år och uppåt. Brukare benämns de äldre som har behovsprövats enligt socialtjänstlagen (SoL), och ses som en form av användare eller kunder till de i studien intervjuade enhetscheferna i respektive verksamheter.

1.3.2 Äldreomsorg - Lagstiftning

Äldreomsorg ingår i den kommunala socialtjänsten och syftar att tillhandahålla bostad, vård eller annan adekvat service till äldre personer inom aktuell kommun. 1992 fick kommunerna ett samlat ansvar för äldreomsorgen genom ädelreformen. Äldreomsorg omfattar hemtjänst som inbegriper städning, matlagning och personlig service, hemsjukvård med hjälp av vårdbiträden eller sjuksköterskor, dagcentraler som erbjuder sysselsättning och kontakter. Inom kommunens äldreomsorg erbjuds även särskilda boendeformer, såsom servicelägenheter, servicehus, gruppboende. Kommunen har möjlighet att ta betalt för äldreomsorgens tjänster. Dock måste kommunen reservera mottagaren ett visst förbehållsbelopp för dennes nödvändiga utgifter. Verksamheterna kan med bibehållet kommunalt ansvar läggas ut på entreprenad till enskilda personer eller företag (www.ne.se). Den kommunala äldreomsorgen erbjuder olika former av insatser för att kunna hjälpa äldre personer med funktionsnedsättningar att bevara sitt oberoende. Utgångspunkt för verksamheten inom den kommunala äldreomsorgen är socialtjänstlagen (SoL), hälso- och sjukvårdslagen (HSL) samt arbetsmiljölagen (AML). Den nationella handlingsplanen för äldre politik som antagits av den svenska riksdagen samt Socialstyrelsens regler om kvalitetsutveckling och kvalitetssäkring används också för att styra och vägleda utvecklingen. Medan Socialtjänstlagen (2001:453) är en ramlag är Hälso- och Sjukvårdslagen (1982:763) en skyldighetslag.

1.3.3 Enhetschef

I studien avses enhetschef inom den kommunala äldreomsorgen. En enhetschef är en person med ledande funktion och i sista hand avgörande bestämmanderätt över en viss verksamhet som utövas i en grupp (www.ne.se). En enhetschef inom kommunala äldreomsorgen ansvarar för att brukarna erhåller de åtgärder och insatser enligt gällande förordningar i socialtjänstlagen och hälso- och sjukvårdslagen samt arbetsmiljölagen redovisat under begreppsförklaringen äldreomsorg. Enhetschefer har varierande utbildningsbakgrund. Vanligaste bakgrunderna

är social högskoleutbildning, vilket inkluderar sociala omsorgsprogrammet eller socionomprogrammet. Nästan lika vanlig grundutbildning är motsvarande äldre gymnasial form, som ålderdomshemsföreståndare. Dessutom arbetar sjuksköterskor, undersköterskor och mentalvårdare men också personer med annan bakgrund som tjänstgör som enhetschef inom äldreomsorgen (Socialstyrelsen 2000).

Enligt Svenska Kommunförbundet var totalt 8 200 personer sysselsatta som chefer eller arbetsledare inom kommunens vård och omsorg, 87 procent av dessa var kvinnor (Svenska Kommunförbundet 2003).

Tjänsten som enhetschef innebär personalansvar som bland annat innefattar medarbetarsamtal, lönesamtal, arbetsplatssamtal och rehabiliteringssamtal. Enhetschefen har också ekonomiansvar för sin verksamhet. Verksamhetsansvar innebär att enhetschefen svarar för den verksamhet han eller hon ombesörjer. Det kan exempelvis vara ett särskilt boende eller ett hemtjänstområde. Det kan också vara ett ansvar för en biståndsbedömningsenhet. I studien finns representanter för hemtjänst och särskilt boende.

I vissa kommuner benämns enhetschef istället verksamhetschef eller områdeschef. I denna studie kommer fortsättningsvis benämningen enhetschef att användas.

1.3.4 Boende

I studien används uttrycket boende när vi avser de som av kommunen är behovsprövade enligt SoL och erhållit någon form av boendeinsats.

1.3.5 Äldreboende

Äldreboende är ett samlingsnamn på olika boendeformer för primärt äldre kommuninvånare med specifika behov av vård och omsorg. Servicehus och servicelägenheter innebär ordinärt boende med tillgång till hjälp vid behov i form av trygghetslarm, tillgång till dagcentral. Särskilda boenden som ibland benämns gruppboendestäder som primärt är avsedda för individer med demens-, psykisk- eller somatisk sjukdom. På särskilda boenden har de boende eller brukarna tillgång till vårdpersonal dygnet runt (SOU 2007). Begreppet äldreboende undviks i studien på grund av dess olika betydelse.

2 Tidigare forskning

Vår egentliga början startade med Malin Lernfelts artikelserie i GP under hösten 2007, detta som en tankeväckare. Aktuell forskning kunde vi finna genom Göteborgs Universitetsbibliotek. Böcker och uppsatser som kan relateras till vår studie har vi framförallt lånat från samma bibliotek samt läst över Internet. De databaser vi utnyttjat för sökning har varit Socialstyrelsens Författningssamling (SOSFS), Arbetslivbibliotekets databas inom arbetsliv och arbetsmiljö, Arblin. Vi kan identifiera ett antal uppsatser som på senare tid skrivits inom studiens område. Dessa uppsatser har fungerat som idékällor och givit oss en ökat förståelse. Vi har begränsat sökandet av relevant forskning till studier som avhandlat enhetschefen inom äldreomsorgen under svenska förhållanden, då vi ser dem som specifika och relevanta för vårt arbete. Vi avgränsar dessutom forskningsstudierna till att vara relevanta efter ädelreformen, 1992, då denna reform innebar stora förändringar i många av enhetschefens arbetsuppgifter och påverkansmöjligheter.

Det finns en hel del relevant forskning inom studiens område. Dock ser vi att perspektiven har ibland en något annan inriktning. Tyngdpunkterna i arbetena då studierna berört äldreomsorg har varit antingen ur ett brukarperspektiv, behandlat medarbetarnas situation eller organisationen som helhet. De forskningsarbeten vi funnit angränsa till vår studie är Ingrid Hjalmarsson, Eva Norman och Gun-Britt Trydegårds studie *Om man ska vara stöttepelare åt andra måste man stå stadigt själv – en studie om äldreomsorgens chefer och deras förutsättningar*. Studien beskriver aspekter av enhetschefens arbetssituation inom äldreomsorgen (Hjalmarsson m fl 2004). Anna-Lisa Lindéns rapport *Framtidens pensionärer och deras boendeplaner* som har beforskat de äldres boende och bebyggelse. Forskningsrapporten utgår från framtidens pensionärer och deras boendeplaner (Lindén 1994). Nästa forskarrapport som berikat vår förståelse är ett delbetänkande av Äldreboendedelegationen som döpts till *Bo för att leva – seniorbostäder och trygghetsbostäder* (SOU 2007). Den fjärde rapporten är en avhandling av Maria Wolmesjö som hon kallat *Ledningsfunktion i omvandling – Om förändringen av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*. Hon beskriver enhetschefens roll i det effektiviserings- och decentraliseringsarbete som pågått i kommunerna på sistone (Wolmesjö 2005).

2.1 Premisser för enhetschefen

Enhetschefens varierande yrkesroll speglas i Ingrid Hjalmarsson, Eva Norman och Gun-Britt Trydegårds studie *Om man ska vara stöttepelare åt andra måste man stå stadigt själv – en studie om äldreomsorgens chefer och deras förutsättningar* (2004). I denna studie beskrivs chefer inom äldreomsorgen hur varierande och växlande de upplever sitt arbete, där enkla och rutinmässiga uppgifter växlas med avancerade verksamhetsproblem att utreda. Arbetsuppgifternas variation ser författarna både i chefers arbete med brukarna samt sin personal men också i den övergripande verksamheten. Hjalmarsson, Norman och Trydegård kan se att flera av cheferna har en övermäktig arbetsbörda som sätter spår i form av hälsoproblem eller en uttalad trötthet. Cheferna anger också aspekter av meningsfullhet och upplevelsen av att göra något viktigt i sitt arbete. Författarna redovisar studien utifrån ett antal perspektiv eller teman, nämligen spelregler, storlek på verksamhet, ekonomi, ledarskap, utvecklingsarbete, arbetsmiljö för personalen, egna arbetsmiljön och tillgängligt stöd. Resultatet av studien pekar på en enhetschef med varierande förutsättningar som tvingas arbeta med en begränsad ekonomi. En bild av en chef med svåra eller näst intill omöjliga förutsättningar målas upp. Författarna pe-

kar på att mindre enheter verkar ha bättre arbetsförutsättningar än de som ansvarar för större enheter.

2.2 Äldre och boende i framtiden

Anna-Lisa Lindén diskuterar i sin rapport *Framtidens pensionärer och deras boendeplaner* (1994), kommande äldre generationers behov kopplat till möjliga boendeformer. Den generation som är på väg att gå i pension nu, 40-talisterna är en större generation än 20- och 30-talisternas generation. Här omtalas en påverkan på boendesituationen om denna generation väljer att bo kvar hemma länge i sina stora bostäder. Denna generation har generellt enligt forskarrapporten bott i större lägenheter än de tidigare generationerna. Detta skulle kunna påverka bostadsmarknadens struktur enligt författaren. Generellt sett kan man utläsa en tendens till flytt från småhus till bostadsrättslägenheter i den nedtrappningen i boendestandard i åldrande hushåll. Detta innebär en minskning med ett rum per hushåll. Enligt rapporten finns tre dominerande motiv till flytt i framtiden för dessa tre generationer, födda på 20, 30 och 40 – talet och de är alla knutna till den sociala situationen. Det kan röra sig om sjukdom eller dödsfall i familjen, och då anser sig vilja bo närmare släkt eller vänner. Det andra motivet är bostadsmarknadens struktur, boendets beskaffenhet och utformning. Studien indikerar att de äldre söker annat boende för att de söker kvaliteter i form av livsstil, boendeform eller har kostandmässiga aspekter på boendet. Den tredje anledningen skulle enligt rapporten vara att det fanns tillgång till offentlig eller kommersiell service i närområdet. En analys har genomförts av de tre generationernas framtida önskemål. Boendepreferenserna visade entydigt att dessa generationer föredrog att bo i större boenden, lägenhet oavsett om de valde att flytta eller ej. Därav kommer de inte att konkurrera om de mindre lägenheterna med ungdomar som de har gjort tidigare. Tvärtom kommer det kanske att finnas en brist på större lägenheter i flerfamiljshus.

2.3 Ramar och perspektiv för äldre och deras framtida boende

I *Bo för att leva – seniorbostäder och trygghetsbostäder* (SOU 2007), som är en av statens offentliga utredningar som utkom under 2007 kan man läsa om befolkningsutvecklingen med en större andel som är över 50 år gamla. Här skriver författarna om ansvaret som åligger kommunerna inom vård och omsorg efter ädelreformen 1992. Det påtalas att antalet platser inom akutsjukvården halverades från år 1992 till år 2003 medan antalet personer i landet som är över 80 år gamla ökade med 22 procent under samma tid. Som en följd av detta kan man vidare läsa att de platser som finns inom de särskilda boendena kräver en ökad utsträckning av kvalificerad vård och omsorg dygnet runt. Den omsorg dygnet runt per 1000 äldre, över 80 år är numera 205 platser. Detta kan man se i jämförelse med hur det var på 1980-talet då det var 332 platser per 1000 personer över 80 år .

Seniorbostäder som byggts sedan 1990-talet har kommit till stånd tack vare enskilda personers efterfrågan samt deras delaktighet och initiativ. Kommunerna har därför låtit omvandla en del servicehus till seniorbostäder. Riktlinjerna inom bostadspolitiken för de äldre är propositionen 2006/07:61. Riktlinjerna innebär att det ska vara långsiktigt stabila villkor för ägande och byggande av bostäder för de äldre. Den ska dock vara baserad på konsumentens, alltså den äldres efterfrågan.” Rätten att bestämma över sitt eget liv är grundläggande” (SOU 2007 s42). Detta i förhållande till det faktum att det är kommunen som har det yttersta ansvaret för placering och det stöd som de äldre får.

Kostnaderna för vården och omsorgen om de äldre var år 2004 cirka 158 miljarder kronor, vilket motsvarar 6,5 procent av Sveriges bruttonationalprodukt. Äldreomsorgen i kommunerna kostade år 2004 cirka 80 miljarder kronor. Landstingets kostnader för hälso- och sjukvård var alltså lika stor som kommunernas kostnader för äldreomsorgen. Sedan 2002 har äldreomsorgskostnaderna minskat för kommunerna medan landstingets kostnader har fortsatt att öka. 235 000 personer, drygt 15 procent av populationen som är över 65 år gammal fick år 2005 hjälp i form av hemtjänst eller bodde i särskilt boende. Omfattningen var oförändrad mellan 2000 och 2005 gällande den offentliga äldreomsorgen men ökade med 9 procent gällande hemtjänsten. Det var också 11 procent färre som bodde inom det särskilda boendet. Det totala antalet som erhöll hemtjänst har ökat i ungefär samma omfattning som platserna på de särskilda boendena har minskat. År 2005 fick närmare 37 procent av de äldre över 80 år 178 000 hemhjälp eller bodde på särskilt boende. De ökande pensionärskullarna som är i antågande. 40-talisterna kommer att innebära en drygt 20 procentig ökning det närmaste årtiondet. Med denna utgångspunkt kan man fastställa att utgifterna kommer att öka kraftigt. Även livslängdens ökning kommer att påverka kostnadsaspekten. Enligt rapporten har befolkningsprognoserna de senaste årtiondena slagit fel eftersom livslängden genomgående ökat mer än beräknat.

2.4 Organisation och ledarskap inom äldreomsorgen

I den tidigare forskningen kan tre tendenser till förändring och utveckling inom kommunernas äldreomsorg som enhetschefen får förhålla sig till i sitt ledarskap. Den första är en utveckling mot marknadsorientering. Under de senaste två årtiondena har flertalet av kommunerna känt av detta genom personalåtstramningar. Ett sätt att hantera detta skriver Maria Wolmesjö om i sin avhandling *Ledningsfunktion i omvandling* (2005). Hon pekar på effektiviseringsarbete genom att införa beställar- utförarmodell. Den andra tendensen som hon omtalar är att allt fler ledare känner sig pressade i sin roll som ledare och är inte tillfreds i sin yrkesutövning. Vidare har hon valt att studera ”införandet av en flexiblare arbetsorganisation” som i sin tur skulle föra med sig större tillfredsställelse i arbetet genom ökad autonomi exempelvis genom årsarbetstid och större flexibilitet inom organisationen exempelvis genom mindre självstyrande grupper. Den tredje tendensen som ledaren inom kommunal verksamhet har att förhålla sig till är den ökade fokuseringen på brukarens ökade inflytande och medverkan. Här talas det om närhet och tillgänglighet som nyckelord. Wolmesjö skriver om en decentralisering av socialtjänsten i kommunerna. En tendens som författaren ser i sin studie är att ledaren måste förhålla sig till det yttre kravet på effektivitet samtidigt som han eller hon behöver ta hänsyn till den befintliga arbetsorganisationen och dess funktion. Här krävs, enligt Wolmesjö, en god kommunikation mellan ledning och medarbetare.

2.5 Chef – möjligheter och begränsningar

Hans Lindgren skriver i boken *Mellancheft – ett komplext uppdrag* (2007), att mellancheffen befinner sig mellan organisationens krav på resultat och effektivitet och medarbetarnas anspråk på bekräftelse och stöd. Lindgren beskriver att han använder olika psykosociala teorier som stöd för sina forskningsansatser. Lindgren påpekar att ledaren agerar i relation till sina medarbetare, ett fenomen i ledarposition som skiljer från de flesta andra positioner i arbetslivet. Han ser att dessa positioner blir mer av en personlig beskaffenhet. Positionen blir dessutom mer jämlik än mötet mellan en professionsutövare och kund eller brukare. Han menar att

det gör mellanchefer mer sårbar inför medarbetarnas uppfattning och kan också se att ledarposition är utmanade för mellanchefer på ett privat plan. Lindgren skriver vidare att ledaren har en roll att utöva makt, något som färgar rollerna och som han menar ytterligare skapar en utsatthet i rollen som ledare.

3 Metod och genomförande

I detta avsnitt beskriver vi hur vi gått tillväga i vår studie. Här tar vi upp urval, vald metod och insamling av data. Vi beskriver vilka avgränsningar vi gjort, vår förförståelse och vilka etiska överväganden vi tagit ställning till. I avsnittet beskriver vi dessutom studiens validitet och reliabilitet som tillförlitlighet och avslutningsvis analysmetod.

3.1 Allmänt

Studiens ansats var att belysa elva enhetscheferers uppfattning om sitt arbete, vilken påverkan de har på sin verksamhet nu och i framtiden. Vi använde oss av en kvalitativ studiemetod och en beskrivande och explorativ ansats. Som undersökningsinstrument valde vi att använda en narrativ intervjumetod. Då narrativ metod i minst utsträckning styr och stör berättaren under intervjun, såg vi detta som en väl lämpad teknik för vår studie. I intervjuarbetet arbetade vi med en intervjumall, se bilaga 1. I sin uppläggningsform var intervjumallen inte styrande. Intervjuerna var korta och halvstrukturerade i sin form. Tillvägagångssättet var induktivt. De empiriska resultaten låg till grund för de sedan applicerade teorierarna. Det slumpmässiga urvalet gjorde vi bland kommuner i området västra Götaland. Med vårt syfte som utgångspunkt försökte vi öka förståelsen för enhetschefens bild av sitt arbete.

Utifrån vår frågeställning valde vi sedan att tematisera intervjumaterialet utifrån framträdande teman i materialet. Under huvudteman boende, omsorg, organisationskultur, rammar och ledarskap blev intervjuresultaten redovisade med konkreta händelser och dilemman citerade där det varit belysande.

3.2 Urval

Urvalet av kommuner skedde genom en urvalsundersökning. Urvalsundersökningen genomfördes på ett statistiskt fastställt sätt så att studien inte behäftades med något systematiskt fel (Körner & Wahlgren 2002). Målpopulationen omfattade inalles 89 kommuner inklusive 21 stadsdelar i Göteborgs Stad. Vi valde en specificering, eller ram, av urvalet genom att respondenterna skulle uppbära yrkestiteln enhetschef, eller motsvarande, med inriktning kommunal äldreomsorg. Själva urvalet skedde via lottning, alltså ett obundet slumpmässigt urval, vilket gav samtliga kommuner samma sannolikhet att komma ifråga (Körner & Wahlgren 2002). De framlottade kommunerna kontaktades via verksamhetschefen för äldreomsorg i respektive kommun brevledes. Ett bortfall på en kommun samt två stadsdelar i urvalet fick vi i denna process. Vi erhöll genom verksamhetschefernas försorg kontakt med en eller flera enhetschefer inom äldreomsorgen i de framlottade kommunerna. Totalt intervjuade vi elva enhetschefer. De blev studiens respondenter. Med dessa respondenter bokades tid för intervju på deras arbetsplats i förekommande fall.

3.3 Val av metod

I denna studie har vi arbetat vi med en kvalitativ studie utifrån ett narrativt förhållningssätt i intervjuarbetet. Ändamålet av narrativ är att producera berättelser som besvarar frågorna vad, hur och varför. Narrativa studier handlar om att med kvalitativa undersökningar granska tolkningsprocesser, betydelsesystem och definitioner. Muntliga berättelser skildras inte alltid i

enlighet med traditioner och ramar inom de intervjuade och deras arbetsområde. I den narrativa metoden inkluderas samspelet mellan respondent och intervjuare där tveksamheter och rättelser i intervjun är delar av berättelsen (Johansson 2005).

Det finns såväl narrativ teori som narrativ metod där skillnaden ligger i att den narrativa teorin grundar sig på att individen konstruerar verkligheten och det är också individens syn på verkligheten kan utforskas genom att studera hans eller hennes berättelse. Narrativ metod används för att samla in och analysera muntliga och skriftliga berättelser (Johansson 2005). I den här studien har vi använt oss av den senare, narrativ metod.

Självva begreppet narrativ beskriver Anna Johansson som en berättelse som betecknar en grundläggande kunskapsform kan ställas i kontrast med vetenskaplig kunskap. Ordet narrativa härstammar från latinets *gnarus*, som betyder att veta, vara bekant med, expert på, kunnig i samt *narrō*, som betyder berätta eller skildra (Johansson 2005).

I det narrativa förhållningssättet valde vi att ha en ontologisk inställning. Anna Johansson menar att det ontologiska förhållningssättet innebär att berättandet ses som en grundläggande och universell kunskapsform. Det ontologiska förhållningssättet ser verkligheten i sin natur narrativ och respondenterna återger alltså en form av berättelse. Den ontologiska inställningen förmedlar och definierar vilka som berättar, menar Johansson (Johansson 2005). Dessa aspekter såg vi som värdefulla för denna studie och grundlade vårt förhållningssätt. Vi såg också att det ontologiska förhållningssättet innebar en möjlighet att fokusera på tematiska kännetecken i respondenternas berättelser. Johansson skriver att just genom berättelsen konstruerar individen och kommunicerar sin uppfattning om världen, sig själv och andra. I berättelsen gör individen också värderingar och formuleringar som blir uppslag till individens uppfattning av sin verklighet. Författaren menar att berättandet ger mönster, samband och mening till individens erfarenheter (Johansson 2005).

3.4 Insamling av data

Till att börja med genomförde vi en intervju som ett pilotfall, en enhetschef på ett äldreboende. Pilotfallet genomfördes för att vi skulle få en bild av funktionen av den narrativa intervjuformen samt om frågorna var avpassade för ändamålet. Vi gjorde även en bedömning om det skulle föreligga någon form av inflytande av makt eller påverkan i själva intervjun från vår sida. Insikterna och kunskaperna från detta pilotfall integrerades i själva intervjuarbetet och intervjumaterialet i studien.

Vid de överenskomna tidpunkterna mötte vi de utvalda enhetscheferna på sina arbetsplatser. Respondenterna erhöll då ett eget exemplar av intervjumallen. Samtliga av oss utförda intervjuer spelades in och dessa inspelningar skrevs ut i sin helhet efter själva intervjun. Samtidigt nedtecknades under varje intervju en sammanfattning av det som vi uppfattade som relevant för studien. Karin Widerberg påpekar att det är endast i det kompletta materialet som man erhåller möjligheter att tolka språk, uttryck, sätt att tala, avbrott, tystnader och liknande. Hon menar att det är något ett sammandrag inte kan erbjuda. Samtidigt menar hon att i sammandraget kan en helhetsbild träda fram, något som underlättar för intervjuaren att hålla bilden av intervjun levande i minnet. Widerberg skriver att sammandraget kan ge värdefull information som inte en inspelning registrerar (Widerberg 2002).

Vi arbetade enligt ett halvstrukturerat förhållningssätt i intervjuarbetet. Den strukturerade delen bestod i den färdigformulerade intervjumallen. Det innebar att respondenten erhöll en kopia av de huvudfrågor som vi förberett för intervjuerna. Vid behov fördjupades dessa under intervjun med följd- eller fördjupningsfrågor av ”öppen” och ostrukturerad karaktär för att erhålla en större och djupare förståelse av området (Kvale 1997).

3.5 Avgränsning

Studien avgränsades vad det gäller yrkeskategori och inriktning av urvalet. Studien avsåg enhetschefer inom den kommunala äldreomsorgen. Genom att studien inriktades mot en nivå i organisationsstrukturen exkluderades eventuellt andra chefsnivåers förhållningssätt och påverkansmöjligheter som skulle ha kunnat inverka menligt på resultatet av denna studie. På liknande sätt avgränsade vi studien mot ledare inom enbart äldreomsorgen. Vi avgränsade det geografiska urvalet till regionen västra Götaland. Avgränsningen gällde alltså den västra delen av Götaland, som inte ska förväxlas med regionen Västra Götaland eller landstingsområdet med samma namn. Syftet var helt enkelt nåbarhet och praktisk genomförbarhet då intervjuerna i möjligaste mån syftades att utföras på plats hos respondenten och planlades till en timmes intervju samt i tillämpliga fall studiebesök på arbetsplatsen.

3.6 Etiska övervägande

Arbetsgången och upplägget innan intervjuerna utfördes utgick från Vetenskapsrådets forskningsetiska principer. Principerna utgår från fyra allmänna huvudkrav på arbetet, nämligen informationskrav, samtyckeskrav, konfidentialitetskrav och nyttjande kravet. Huvudfrågorna för intervjun lämnades ut till de enskilda i samtliga fall så att de kunde förhålla sig till frågorna under intervjuens gång. Informationskravet uppfylldes genom att vi muntligen och skriftligen informerade angående studiens syfte. Vi upplyste också om att deltagandet var på frivillig basis och att respondenterna kunde avbryta intervjun när som helst om de inte längre önskade delta. Samtliga respondenter som deltog i intervjuerna, avidentifierades i materialet, tilldelades en bokstavsbetäckning vilket uppfyller kravet på konfidentialitet. Uppgifter som framkommit i samband med studien förvaras på ett sådant sätt att obehöriga ej kan ta del av dem. De forskningsetiska principerna är antagna av HRSR, Humanistiska – samhällsvetenskapliga forskningsrådet, där forskningskrav ställs mot individskydd (www.hrsfr.se 2008). Därmed anser vi att de forskningsetiska principerna är uppfyllda.

Karin Widerberg pekar på att i arbetet garantera informationens anonymitet och inte behandla individer kränkande. Hon menar att det för studien oväsentliga personliga kännetecken retuscheras för att underlätta anonymiseringen (Widerberg 2002). Denna aspekt har vi också ansett att vi uppfyllt som ett konfidentialitetskrav.

3.7 Tillförlitlighet

Tillförlitlighet kan sägas innefatta att om det undersökta är det som också avsett att undersökas kan studien anses ha tillräcklig validitet och är undersökningsinstrumentet tillförlitligt uppnås en reliabilitet. Anna Johansson (2005), diskuterar ett antal kriterier för att undersöka huruvida en kvalitativ studie med narrativ metod kan anses tillförlitlig. Hon pekar på att det först ska finnas någon form av generaliserbarhet. Hon menar att resultaten i studien ska stäm-

ma med verkligheten, det som brukar benämnas validitet. Arbetet ska också redovisa det studien som är studiens syfte. Detta, menar författaren, är ett kriterium på tillförlitlighet. Slutligen diskuterar Johansson studiens reliabilitet, det vill säga att resultaten i studien ska stå emot slumpens inflytande tillräckligt väl (Johansson 2005). Utifrån Anna Johanssons definitioner av validitet och reliabilitet kan vi se en viss generaliserbarhet i våra resultat. Detta baserar vi på antalet respondenter, deras samstämmighet och deras inbördes oberoende. Steinar Kvale pekar också på generaliserbarhetens tre mål i *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Ett mål är att försöka fastställa det typiska, det vanliga. Han menar också att generaliserbarhet har som mål att finna det som kanske kommer att finnas och det som kommer att finnas (Kvale 1997). Vi menar oss ha erhållit en överensstämmelse med dessa mål. Genom detta kan vi också anse validiteten som uppfylld enligt Johanssons villkor. Vi anser oss vidare ha erhållit en ökad förståelse i vår frågeställning. Vi är medvetna om att det narrativa förhållningssättet innehåller en aspekt av tolkning, något som kan ge upphov till fel. I vårt arbete har vi medvetet försökt minimera tolkningsförfarandet till att endast gälla intervjumaterialet. Intervjumallen som samtliga intervjuade enhetschefer erhöi i samband med intervjutillfället var strukturerad i sin form samtidigt som själva frågeställningarna var av öppen typ. Intervjuerna utfördes alltså med narrativ metod. Både intervjumallen och intervjumetoden menar vi genererar ett emperimaterial av tillräckligt god reliabilitet, då vårt tillvägagångssätt minimerar vårt inflytande och vår inblandning. Studien redovisar förvisso endast aspekter av vad som kan inrymmas i frågeställningen men vi menar att dessa aspekter lyfts fram i tillräcklig utsträckning. Vi kan också se de begränsande resultaten av kvalitativa intervjuer innebär i termer av begränsat urval och den momentana bilden det narrativa förhållningssättet kan ge i intervjuform. Dessa aspekter bör i varje fall frambringe ett försiktigt förhållningssätt till framkomna resultat när kvalitativ metod och narrativt förhållningssätt utnyttjats.

Vår studie med de resultat som tagit fram har inte för avsikt att resultera i några allmängiltiga förklaringar till en enhetlig förklaring eller förståelse för arbetet som enhetschef inom äldreomsorgen. Vi har valt att använda en kvalitativ metod i arbetet och erhåller därmed en bild hur det just nu förhåller sig för ett antal enhetschefer. Däremot tycker vi oss se att en samstämmighet i resultatet som vi anser oss kunna vara giltiga för denna grupp. Detta eftersom vårt syfte varit att beskriva hur de intervjuade enhetscheferna ser på sitt arbete och vi aldrig ämnat utföra några jämförelser i denna studie.

3.8 Analysmetod

Vår analysmetod bestod i en tematisering av tydliga och bärande strukturer eller mönster utifrån respondenternas narrativ, alltså berättelser. Vi lyfte fram strukturer i huvudteman som vi förhöll oss till med tillämpliga teoribildningar. Teman är valda enligt framställningsform, något som Karin Widerberg beskriver i *Kvalitativ forskning i praktiken* (2002). Hon menar att analysmetoden framställningsform innebär att det är det insamlade materialet som avgör val av bärande teman, huvudteman. I vår studie vaskade vi fram fem huvudteman, nämligen boende, omsorg, organisationskultur, ramar och ledarskap.

Vi upprättade en uppställning av dessa huvudteman utifrån en kombination av emperinära och teorinära förhållningssätt, alltså intervjuresultatet av respondenternas berättelser i förhållande till gångbara teorier. I varje tematisering har temats huvuddrag från intervjumaterialet beskrivits och där det varit signifikant exemplifierat med respondenternas citat. Precis som Widerberg föreslår, sorterade vi alltså in intervjumaterialet efter våra huvudteman och kopplade det

till valda teoriansatser. Som en del av det narrativa förhållningssättet ingick element av tolkning. Vi valde att minimera tolkningsföretrådet framför de faktiska ordalydelserna i efterarbetet av intervjuerna. Däremot hade vi i vissa fall i intervjusituationerna behov att fördjupa samtalet kring en frågeställning. Genom att vi ställde fördjupande eller förklarande frågor där respondenten beskrivit en situation, aspekt eller företeelse för att förstå sammanhanget till fullo.

I analysmetoden menar Johansson att olika så kallade verbalspråkliga texter, nämligen argumentation, beskrivande och berättande kan urskiljas. Argument och beskrivning ingår ofta i berättelsen. Medan argument presenterar en form av fallbeskrivning, handlingsuppmaning eller möjligen en situationsbeskrivning så ses beskrivning som en skildring eller redogörelse för något. Dessa tre verbalspråkliga textformer är en av de centrala funktionerna i det narrativa förhållningssättet enligt Johansson (Johansson 2005).

Valet av att sortera materialet efter teman upplevde vi som kreativt och effektivt. Precis som Karin Widerberg (2002) skriver, såg vi detta sätt att analysera som mera intressant och nyfikt än om vi hade följt en på förhand bestämd och disciplinerad arbetsprocess.

4 Teoretiska referensramar

De teoretiska ansatserna som använts i studien och redovisas i detta avsnitt har samtliga sociologiska utgångspunkter. Inom sociologin utforskas sociala beteenden, grupper och relationer. Sociologiska teorier syftar till att ge en fördjupad kunskap om arbetsliv, dess organisation och förändring, skriver Per Månsson i *Båten i parken*. Han pekar på att utifrån ett sociologiskt perspektiv kan förklaringar på konflikter och motsättningar som ofta finns inbyggda i organisationer bättre förstås (Månsson 2000). I sociologiska studier ses dessutom människan som en kulturell varelse, vilket resonerar väl med valda undersökningsinstrument i metodavsnittet.

4.1 Ontologisk trygghet

Anthony Giddens skriver i *Modernitet och självidentitet* om ontologisk trygghet och tillit. Han pekar på betydelsen av att individen har en känsla av kontinuitet och ordning i händelser, som också inkluderar skeenden som individen inte "ser" för att känna trygghet. Denna trygghet, menar Giddens utvecklar individen som barn i form av en grundläggande tillit genom kärleksfull uppmärksamhet av sina föräldrar. Han menar att denna uppmärksamhet kommer att på ett väsentligt sätt koppla individens självidentitet till andras uppskattning, vilket blir en trygghet för individen. Barnets tillit är också förbunden till ett utvecklande av den interpersonella organiseringen som ger barnet visshet att även om föräldrarna är frånvarande kommer de att återvända, något som benämns det potentiella rummet. Giddens menar alltså att redan tidigt blir vanor och rutiner en viktig del i relationsskapandet. I den naturliga inställningen tar individen för givet vissa parametrar i sitt handlande. Detta handlande kan förutsätta ett tyst accepterande av kategorier som varaktighet och utsträckning, tingens och andra personers identitet. Dessa grundläggande förbindelser är vad Giddens beskriver som ontologisk trygghet (Giddens 1997). I en yrkesrelation skapas alltså ontologisk trygghet av en hög grad av tillförlitlighet i vardagliga sociala situationer som nödvändigtvis inte alltid är uttalade mellan ledaren och medarbetarna. Ledaren sitter med en upplevelse av kontinuitet och ordning i sin arbetsomgivning.

I enhetschefens arbetsuppgifter ingår ansvar för boende, något som han eller hon måste förhålla sig till.

4.2 Rollteori

Rollteori inbegriper en mängd olika aspekter och begrepp. I denna studie utnyttjas rollteorins begrepp rollförväntning, tillskrivna och förvärvade roller. Dessutom studeras aspekter av Goffmans rollteori som liknelsen av teatern. Rollteori inbegriper individens samspel med andra och hur deras tolkningar och förväntningar får de att reagera på karaktäristiskt sätt. En aspekt av roller är hur individen kan hantera förändringar beroende på förmågan han eller hon har att uppfatta sin egen roll. Genom att andra reagerar på individen utifrån deras uppfattningar av rollen som enhetschef påverkar det också individens egen bild av sig som enhetschef. Rollerna kan alltså både härstamma från andras och egna förväntningar (Payne 2002).

Inom rollteori ses individen som en aktör, en aktör som har att spela de roller som förväntas. Förväntningarna är något som individen dels riktar mot sig själv och dels tar emot från människor i sin omgivning. Dessa förväntningar, rollförväntningar, omsätts i individens beteende,

något som betecknas rollutförandet. Rollförväntningarna har en tendens att skifta karaktär från sammanhang till sammanhang. Även om individen inte har bara en roll utan, beskrivs upprätthålla multipla roller brukar tala om att det finns en generalitet i hur dessa förväntningar riktas mot olika kategorier av människor. Dessa principer av kategoriseringar utgör grunden till de skilda roller som är tillskrivna och förvärvade (Tornstam 1995). Medan tillskrivning är något som individen är, exempelvis man eller kvinna, gammal eller ung så är förvärvad något som rollen ett görande. Enhetschef kan ses som en förvärvad roll.

Erwing Goffmans metaforer om teaterspelet kan användas för att se hur berättaren framställer sig själv, vilket förhållande berättaren har till sig själv i sin berättelse. Goffman beskriver sin syn på den sociala interaktionen utifrån metaforen av teatervärlden, något han betecknar som ett strategiskt rollspel. Aktören uppträder på en scen, observeras av en publik, drar sig tillbaka bakom kulisserna för att förbereda nästa föreställning. Samspelet mellan människor pågår alltså både på och bakom scenen. Goffman menar att det samspel där alla människor utgör både publik och aktörer på samma gång. Goffman vill också påpeka att dessa roller som aktören ta på sig reflekterar verkliga sidor hos individen, och ska ses som autentiska i sig. Detta är fallet, menar Goffman, trots att aktörerna kan arbeta hårt för att upprätthålla vissa självbilder, så är det inte för att dölja en djupare eller sannare självbild. Han menar att det är inte heller så att kontrollen över situationen vacklar för individen på grund av bristande erkännande från aktuell publik (Moe 1995).

Enhetschefen behöver förhålla sig till olika tillskrivna och förväntade roller i sitt yrkesutövande.

4.3 Socialisationsteori

Talcot Parson pekar på socialisationens betydelse i det sociala systemet. Socialisation är tillsammans med social kontroll mekanismer för formning av individ och specifika krav som rör inblandade människor i systemet. Denna dubbla innebörd innebär att individen måste internalisera kulturella värderingar i personligheten, alltså tillkomsten av individens personliga grundläggande färdigheter och inriktningar. Individen måste dessutom anpassa sig till de specifika normer, regler och roller som systemet kräver. Parson menar att de sociala systemen strävar efter att undvika avvikelser och osäkerhet vad det gäller individens roll och de regler han eller hon bör åtfölja. Institutionaliserings är exempel på en sådan funktion, menar Parson. Han pekar på det faktum att funktionen institutionalisering skiljer på motstridiga förväntningar från varandra i tid och rum (Moe 1995).

Den amerikanske sociologen Philip Selznick beskriver ledarskapets betydelse för skapande av institutionalisering inom organisationer. Vikten av att sprida en särskild organisationskultur i hela organisationen så att den företräder dess mål och uppgift. Institutionalisering kan ses som den process som organisationer kommer att präglas av de värderingar som går utöver de rent tekniska krav som måste uppfyllas för att uppgiften skall kunna utföras skriver författarna (Abrahamsson m fl 2000).

I enhetschefens tjänsteutövande finns en mängd regler och värderingar som präglar och påverkar och formar yrkesutövandet.

4.4 Struktureringsteori

Struktureringsteorin beskriver hur samhället konstrueras genom förhållandet mellan sociala strukturer, institutioner och aktörer. Förhållandet mellan aktör och struktur kan liknas vid regler och resurser som oavbrutet föränderliga. Regler och resurser kan i struktureringsteori alltså ses som både tillgångar och begränsningar. Aktören är i grunden en reflekterande och reglerande varelse. Han eller hon kanske inte alltid reflekterar över sina handlingar, men aktören kan däremot förklara sitt handlande, ett slags reglerande. Struktureringsteorin betonar att det sociala livet utformas på ett meningsfullt sätt inom ramar som är avgränsade i tid och rum (Månsson 2000). I analysen kommer inte hela struktureringsteorin utnyttjas utan valda begrepp i teorin kommer att belysas.

Anthony Giddens ser kommunikation av betydelser, utövande av makt och auktoritet samt bedömning av beteendet som grundläggande element i struktureringsteorin. Han ser exempelvis att makt eller auktoritet är något som kräver medel. Aktören åtnjuter samtidigt en form av herravälde genom de medel eller resurser han eller hon besitter. Giddens poäng är att strukturbegreppet visar på förändring och flexibilitet samt på aktörernas medvetna tänkande och reflektion. Det visar på att strukturen utgör både ett ramverk och ett möjlighetsområde. Giddens gör ett "kopplingsschema" för att påvisa den dynamik och flexibilitet som ska ses som styrkan i teorin. Kommunikationen kräver en tolkningsram, vilket i sin tur ska kopplas till ett teckensystem, något Giddens benämner signifikation. Sanktionen eller moralen kräver normer, vilka sin tur är kopplade till legitimerade strukturer i form av regler och liknande, i Giddens värld legitimering. Dominans handlar om, som tidigare beskrivits, de medel eller resurser som aktörerna kan använda för att påverka, Giddens kopplar detta till makt. Giddens menar att detta visar att ramarna för strukturernas både kan ses som utgångsläge och resultat i förhållande till aktören precis som samhället. Resursbegreppet är alltså kopplat till dominans och till det som kan aktualiseras i maktutövandet. Det är skillnad på vad som kan aktualiseras och vad som faktiskt blir aktualiserat. Resurser kan mobiliseras på många olika sätt för att man ska uppnå mål via maktutövning. I och med att regler och resurser har denna flexibla karaktär, ger de oss möjlighet att koppla samman olika mönster av sociala relationer i tid och rum. Det allmänna kan utläsas i det specifika (Moe 1995).

En enhetschef är tvungen förhålla sig till tillgängliga regler och resurser inom hans eller hennes arbetsområde, något som kräver en form av reglering.

4.5 Legitim makt

System som är baserade på rättslig legitimitet, alltså en organisation som grundar sig på förutsägbara rättsliga utslag menar Max Weber är grunden för den organiserade byråkratiska makten. Byråkrati är alltså en rationell form av auktoritetsbaserad maktutövning baserad på regler och formalia. Weber pekar på att leda förvisso utförs genom makt, men menar också att den som leds också har en acceptans. Individerna tillåter sig att ledas och dirigeras. Detta förhållande beskriver han som legitim makt. Här identifierar Weber tre olika makttyper, nämligen traditionell, karismatisk och legal makt. Traditionell makt utövas baserat på gamla seder och handlingsmönster. Här berättigas makten genom exempelvis att hänvisa till det som varit, "så har vi alltid gjort" och till trygga mönster. Den andra formen, karismatisk makt, ser Weber som makt baserad på ledarens egenskaper. Egenskaper som är karaktäristiska är karismatisk, charmig och med utstrålning. Karismatisk makt kan sägas ha en stark känslöförankring. Den tredje typen, legal makt, grundar sig på individens förnuft, där rationella grunder ger accep-

tans för styrningen, menar Weber. Till skillnad från de två andra typerna låter sig ledaren inte styras av känslor eller gammal vana utan av sakligt objektiva bedömningar. Ledarskapets natur är alltså förnuftighet och rationalitet. Ledaren och de ledda uppfattar makten som ändamålsenlig. Legitim makt har sin bas i den giltighet och förutsägbarhet som formell regel- och lagstiftning innebär. För att det byråkratiska organiserade systemet ska fungera fullt ut, menar Weber, att legitim makt måste användas av ledaren (Moe 1995).

Den kommunala äldreomsorgen är en organisationsform eller ett system som har klart nedskrivna regler och instruktioner, inom vilken enhetschefen har sitt handlingsutrymme och sin påverkan bland annat genom makt.

5 Resultat och analys

5.1 Allmänt

Under detta avsnitt redovisas resultaten som framkommit i intervjuerna. Detta presenteras i en sammanställning med kompletterande citat, för att belysa och bekräfta ett resultat med något respondenten berättat. Citaten är i vissa fall försiktigt redigerade för att öka läsbarheten. Där det är relevant kommer det framkomna resultatet förklaras med tillämplig teori. Efter varje delresultat redovisas motsvarande delanalys i avsnitten boende, omsorg, organisationskultur, ramar och ledarskap.

Undersökningsgruppen omfattade totalt 11 respondenter med en indelning enligt figur 1. Indelningen baserades på de bakgrundsfrågor som samtliga respondenter tillfrågades om.

Figur 1 Undersökningsgrupp

<i>Respondent</i>	<i>Kön</i>	<i>Ålder</i>	<i>Titel</i>	<i>Utbildning</i>	<i>Chefserfarenhet (år)</i>
<i>A</i>	K	40	enhetschef	Vård	2
<i>B</i>	K	60	enhetschef	Annan	12
<i>C</i>	K	35	enhetschef	Social	1
<i>D</i>	K	30	enhetschef	Social	1
<i>E</i>	K	60	enhetschef	Vård	17
<i>F</i>	K	50	enhetschef	Vård	10
<i>G</i>	K	45	enhetschef	Vård	2
<i>H</i>	K	50	enhetschef	Social	10
<i>I</i>	M	50	enhetschef	Social	5
<i>J</i>	M	25	enhetschef	Social	2
<i>K</i>	K	45	enhetschef	Social	7

Respondenternas ålder redovisas i 5 års kohorter. Utbildning som redovisas avser tillämplig för tjänsten och har indelats i utbildningsområdena vård, där sjuksköterska, undersköterska ingår, Social ingår socionom, social omsorg, Annan utbildning avser övrig utbildning.

5.2 Boende

Under detta avsnitt redogörs för resultat för temat boende. Analysen är relaterad till teorin ontologisk trygghet samt tidigare forskning av Anna-Lisa Lindén (1994).

5.2.1 Resultat boende

Samtliga respondenter säger sig vara nöjda och i flera fall stolta över verksamheten vad det gäller boendet. De pekar bland annat på brukarnas belåtenhet och tacksamhet i sin boendesituation. Respondenterna uppvisar en bild av en självgående och i vissa avseenden autonom verksamhet. Flera av de intervjuade enhetscheferna beskriver boendet i termer av just självgående och välfungerande. De påtalar välfungerande rutiner som viktiga funktioner i boendeverksamheten. Respondenterna uppvisar en tillit till att sina medarbetare utför arbetet utan

deras inblandning. De menar att i deras arbete krävs inte detaljinsyn eller kontroll av verksamheten. Detta inbegriper bland annat vissa av respondenternas placering av arbetsplats som skiljd från själva verksamheten, medarbetarnas självständiga hantering av vikarier, social dokumentering samt bemötande av anhöriga och boende. En respondent berättar vad hon ser som tecken på den funktionen i boendet.

”När jag var ny chef här, ville jag göra så lite som möjligt för att det fungerade så bra.”

En annan respondent uttrycker sig utifrån hennes roll i boendeverksamheten.

”Jag arbetar längre ifrån personalen mera administrativt och det är på en helt annan nivå.”

Flera respondenter beskriver hur det de ser på boendesituationen inom sitt ansvarsområde. En respondent uttryckte sin föreställning av brukarnas bild av boendet.

”De är jättenöjda och tacksamma för att bo här på vårt äldreboende.”

De beskrivningar som återkommer är tryggt boende, hemlik miljö och miljöer som är anpassade efter de boende. En respondent beskriver bilden av sin arbetsplats.

”De flesta har en bild av att ett demensboende är ett sorgligt ställe, men så mycket glädje det finns här! Det är ett trivsamt ställe att vara på.”

Framtidstankar som respondenterna berättar om handlar framförallt om ökad valfrihet för de boende, en ökning av tekniska hjälpmedel. En respondent har tankar om framtidens möjligheter inom äldreomsorgen. Flera respondenter talar om framtidsdrömmar där boendena är öppnare, dels att de boende kan röra sig friare dels en uppblandning av interna och externa gäster på boendet. Framtidsvisionen i denna valfrihet i boendet, menar respondenterna, inte heller omfattas av att den boende har uppnått ålder för pensionering. En respondent har idéer om framtidens boende.

”Seniorboende är framtiden. De är där på sina egna villkor oberoende av i vilket tillstånd man är. Man är över 65 år. De har ett gemensamhetsutrymme i botten men förövrigt egna boende.”

En annan respondent förordar framtida boendeformer i privat regi, vilka inte omfattas av den kommunala behovsprövningen av boendet. En respondent uttrycker sig utifrån ett brukarbehov.

”Man skaffar sig ett eget boende där man bor kvar länge, man ser om sitt eget boende.”

Respondenterna ser trender i framtidens boende som går mot det egna valet och tittar på 40-talisterna som den kommande generationen av pensionärer som de antar ha andra krav än vad som respondenterna anser vara fallet med dagens boende. Respondenterna nämner bland annat krav på andra typer av aktiviteter än vad som nu görs tillgängligt. Flertalet påtalar behovet att kunna bemöta kommande generations krav på boende och hur det skulle kunna se ut i framtiden. En respondent beskriver sin framtidsbild.

”Idag pratar man mycket om att man tidigt ska se över sitt boende och skaffa sig seniorboende. Bilda bostadsrättsföreningar med kompisar som man trivs med och har gemensamma intressen med. Denna sortens boende kommer också att vara kvar.”

Respondenterna argumenterar för att dagens särskilda boendeformer kommer att finnas kvar även i framtiden. Detta trots att flera av dem pekar på en framtidsvision av mera privatiserade äldreboendeformer. Det är framförallt brukare med ett stort omvårdnadsbehov som respondenterna ser behöva denna sortens insats, det vill säga särskilt boende, även i framtida perspektiv. De uttalar aspekter av ekonomisk begränsning eller bristande egen förmåga hos brukarna som skäl till detta. De tror alltså att dagens boendeform som idag också kommer att finnas kvar i befintlig form och då med allt större omsorgstyngd vård. En respondent beskriver sin syn på framtiden avseende fördelning av brukare beroende på deras behov.

”Eftersom jag tror att det kommer bli mer privata alternativ i framtiden tror jag att vi här kommer att få ta hand om de svårare fallen. De som inte kan göra egna val. De som de privata inte vill ta hand om. Trygghetsboende kommer att finnas mer. Man skaffar sig ett eget boende där man bor kvar länge, man ser om sitt eget boende.”

5.2.2 Analys boende

I intervjuerna omtalar enhetscheferna generellt en stor tilltro till boendet i deras ansvarsområde. De uttrycker en trygghet och tillit till boendeformen och dess tillhörande funktioner. Enhetschefens förhållningssätt till boendet kan förklaras av något Anthony Giddens (1997), benämner ontologisk trygghet. Enhetschefen litar på sin omgivning, det vill säga sina medarbetare, och arbetar inte sällan utan att ha en kontinuerlig kontakt i själva boendet. Ledaren förliktar sig på att personalen löser uppgifterna utan hans eller hennes närvaro och därmed också direkt inblandning. Denna tillit har i flera fall blivit en rutinisering. Rutinisering av vardagslivet är kopplad till det praktiskt medvetna och till behovet att hantera den grundläggande ångest som präglar den mänskliga existensen, menar Giddens. Några respondenter hade sitt kontor separerat från sitt ansvarsområde och uppgav en förnöjsamhet med lösningen. Giddens pekar också på funktionen att individen utvecklar en stor del av det vardagliga beteendet på sådana rutiner.

I intervjuerna med enhetscheferna påtalar flera av dessa vikten av att kunna möta framtidens behov. De äldre kommer att ha andra behov gällande sitt boende, argumenterar respondenterna. Dock har de en uppfattning att de befintliga boendeformerna, som särskilt boende kommer att fortleva. Anledningar som påtalas är det även i framtiden kommer att finnas behov för brukare som kräver särskilt stöd, något som privata alternativ anses inte kunna tillhandahålla. Flera av respondenterna ser fler privata alternativ av boendeformer som en kommande utveckling av äldreomsorgen. De argumenterar för andra boendalternativ, såsom kollektivt boende eller 65 plus boende, en form av seniorboende. De påtalar att exempelvis privata bostadsrättsföreningar kan komma i fråga som respondenterna tror att de äldre kommer att bilda tillsammans i sina vän- och bekantskapskretsar.

Anna Lisa Lindén beskriver i *Framtidens pensionärer och deras boendeplaner* (1994), den kommande generationen av fyrtiootalister kommer att ha andra boendekrav än vad som nu erbjuds inom äldreomsorgen. I rapporten beskriver Lindén behovet av nya former av särskilt boende, seniorboende, egna alternativ med hemhjälp som tillägg när detta behövs. Lindén på-

pekar i sin forskning att det finns tre skäl som att de äldre har uppgivit för att en flytt till annat boende skulle kunna bli aktuellt i framtiden. Då handlar det om att de äldres sociala situation spelar in, såsom sjukdom, dödsfall eller att de vill bo närmare släkt och vänner. Det andra motivet som hon presenterar är bostadsmarknadens struktur. Detta motiv ses också som den bild som respondenterna har inför framtiden. De äldre kommer att söka andra kvaliteter i sitt boende än dagens brukare. Framtidens brukare söker boendeformer som är mer kopplade till livsstil. De kan också ha andra kostnadsmässiga aspekter på boende än vad som är fallet i dag. Lindén redovisar den tredje anledningen till att de äldre kan tänka sig flytta, nämligen om det fanns tillgång till kommersiell eller offentlig service i närheten av boendet. Anna Lisa Lindéns studie pekar på att framtidens äldre kommer ha andra behov och krav på sitt boende. Hennes resultat har en god samstämmighet med den bild som enhetscheferna i intervjuerna gav.

5.3 Omsorg

Under detta avsnitt redogörs för resultat för temat omsorg. Analysen är relaterad till rollteori samt forskningsrön från Ingrid Hjalmarsson, Eva Nordman och Gun-Britt Trydegård (2004).

5.3.1 Resultat omsorg

De respondenter som uttalar sig om omsorg beskriver det i utifrån rollen som ledare för sina medarbetare. Respondenterna beskriver service och omtanke för sin personal som en viktig roll i deras arbetsutövande. Detta formuleras i uttryck som anknyter till medarbetarna, såsom psykosocial miljö, utbildning och handledning. Några respondenter argumenterar till och med för vikten av utbildning i vissa specifika arbetsuppgifter. Omsorg eller omvårdnad för de äldre uttrycker respondenterna alltså genom omsorg för sin personal.

”Allt kvalitetsarbete handlar nu om hur man ska förbättra relationerna inom arbetsgruppen. Det hade varit roligare om man hade kunnat koncentrera sig på de gamla, men det är här vi befinner oss just nu och det får man acceptera. Om man ser till vilka ambitioner man hade när man gick i skolan så var den mer inriktad på de gamla”

En respondent uttrycker det som hon ser som en viktig roll.

”...chefens stora roll är att ta hand om personalen.”

En respondent argumenterar på ett område som hon upplever att hon kan påverka.

”Den psykosociala arbetsmiljön kan jag påverka.”

En respondent beskriver sig fri att påverka i sin yrkesroll. Hon ser dock att hon behöver förhålla sig på ett visst sätt gentemot sin uppdragsgivare i sin funktion som personalansvarig.

”Där har jag stor frihet, hur jag vill arbeta med min personal. Det handlar mycket om kvalitet, alla grupper inte lika. Man har vissa riktlinjer och man måste ta ett visst ansvar själv. Det är min stora glädje att få jobba med grupper och att se att de mår bra. Stötta personalen.”

Några respondenter påtalar svårigheter att genomföra förändringsarbete som har ekonomiska eller tidskrävande konsekvenser vid sidan av den löpande verksamheten. De upplever tilldelning av olika nya uppgifter, exempelvis policys som ska inarbetas i verksamheten, något som dessa respondenter upplever arbetskrävande.

Medarbetarnas välmående beskriver respondenterna. En respondent kopplade samman medarbetarnas psykosociala arbetsmiljö med kvaliteten av brukarnas omsorg.

”Om vi har nöjd personal kommer omvårdnadsarbetet fungera bättre.”

Respondenterna uttryckte i allmänhet att utbildning sågs som en insats som ledde till en ökad kvalitet i omvårdnadsarbetet. Den dominerande uppfattningen bland respondenterna var en övertygelse om vikten av kontinuerlig utbildning för medarbetarna.

”Här arbetar man med utvecklingsarbete, kvalitetsarbete.”

Några respondenter beskrev ett medvetet rollutförande gentemot sina medarbetare. Dessa enhetschefer omtalar att de förhåller sig till personalen med hjälp av olika teorier eller ledarskapsstilar. Andra respondenter framhåller en större omvårdnad för brukarna. De har förutom en omsorg för medarbetarnas även en tydlig inriktning på de äldres vård och deras sociala omsorg utifrån sin chefsroll. Dessa enhetschefer uttrycker samtidigt en önskan att främja sig från just vårdperspektivet i deras verksamhet. En respondent formulerar sig utifrån vikten av omsorg i verksamheten.

”Omsorgen är det viktigaste i mitt jobb. All personal har fått en utbildning gällande kontaktmannaskapet, den sociala dokumentationen. Vi försöker jobba med de sociala bitarna, nedtona sjukvårdsbiten.”

Av de tillfrågade respondenterna svarar några enhetschefer att de upplever rollen som administratör som tung och tenderar att ibland bli ohanterlig. De pekar på en tidsbrist och ett oönskat fokus i sin yrkesroll. En respondent beskriver sin bild av den administrativa sidan av yrket.

”Den egna verksamheten och de jag egentligen skulle vilja jobba med hinner man inte komma fram till... Det är inget som jag kan välja bort för att det inte passar bra i tid för mig... Det är många saker man inte kan välja bort och det är inte alltid det är så bra framförhållning. Då måste man lägga bort det man håller på med för nu är det den här grejen som gäller.”

En respondent påpekar aspekter policyimplementering i sin verksamhet.

”...dokument som ska arbetas in i verksamheten. Det är jättemycket administration i det.”

En respondent reflekterar över sin arbetssituation.

”Att jobba på ett annat sätt. Jag vill vara mer delaktig, nära. Vara lite mer coach och göra nedslag i verkligheten. Det hör jag ju att det är det som fattas. Att de inte har sett mig på länge. Jag vill inte jobba så mycket administrativt, nyckeltal, enkäter från socialstyrelsen. Jag börjar undra vad det är vi håller på med. Där ligger mina

begränsningar, 70 procent går åt till administration. Om jag inte har en medveten strategi skulle jag kunna snöa in på detta och vara där hela tiden.”

Några respondenter uttryckte kommenterar om den ökande administrativa delen och dess krav på implementering i verksamheten. En respondent uttrycker funderingar kring de olika roller-
nas hantering.

”jag har tre ben att förhålla mig till, ekonomin, arbetsmiljön och kvaliteten. De är mellan dessa tre leden jag arbetar. Mycket administrativt eller bara administrativt.”

En respondent argumenterar för sin syn på vad omsorg innefattar för henne.

”Det är en personalfråga som har med omsorgen att göra... Så på det sättet påverkar jag även omsorgen genom handledning av personalen.”

5.3.2 Analys omsorg

Hur respondenterna förhåller sig till omsorg handlar primärt om sin funktion som ledare för medarbetarna de är ansvariga för. Rollen som ledare har fokus kring korrekt bemötande och ett tydligt förhållningssätt. Respondenternas agerande kan ses i en form av rollutförande, där enhetschefen både agerar och betar sig i förvärvade respektive tillskrivna rollförväntningar (Tornstam 1995).

Av intervjuerna framgår det att respondenterna har olika positioner i sitt yrkesutövande som enhetschef. De utför olika roller gentemot sina medarbetare, boendets brukare samt sina chefer. De handlar alltså om ett antal rollförväntningar som blir ett centralt tema i enhetschefens arbetsvardag. Här tydliggörs också det samspel som Erving Goffman påtalar att alla individer är både aktörer och publik på samma gång, en form av strategiskt rollspel (Moe 1995).

Respondenterna uppvisar en komplexitet i den förvärvade yrkesrollen. De uttrycker aspekter av stor arbetsglädje och yrkesstolthet i sin fungerande verksamhet. Samtidigt uppvisar de en roll då de pekar på problem och svårigheter i som yrkeskomplexitet, exempelvis tidsbrist och administrativt arbete. Respondenternas dualitet kan intolkas i vad Payne tolkning av rollteori. Individens förmåga att kunna hantera förändringar är beroende på anlaget han eller hon har att uppfatta sin egen roll (Payne 2004).

Respondenterna uppvisar exempel på hur de hanterar den förvärvade rollen som enhetschef. De ser utbildning och handledning till medarbetarna som central i sin roll. De kan också relatera sin enhetschefsroll till ekonomi- och administrationsarbete, som kan ses som en form av rolltillskrivning. Respondenternas administrativa uppdragsstyrning kan ses som en tillskrivning av rollen som enhetschef (Tornstam 1995).

Respondenter med kortare anställningstid beskriver ett medvetet rollutförande gentemot sina medarbetare. De poängterar att de förhåller sig till personalen med hjälp av olika teorier eller ledarskapsstilar. Respondenter med vårdande utbildningsbakgrund, såsom sjuksköterska och undersköterska, och som har erfarenheter i dessa yrken, argumenterar en större omvårdnad för brukarna. De har förutom medarbetarnas omsorg även en tydlig inriktning på de äldres vård och deras sociala omsorg utifrån sin chefsroll. Samma kategori av enhetschefer uttrycker en önskan att inte ha vårdperspektivet i första fokus i deras verksamhet. Av de tillfrågade re-

spondenterna svarar enhetschefer med en längre yrkeserfarenhet och med utbildning motsvarande socionomutbildning att de upplever administratörsrollen som krävande. Respondenter med längre arbetslivserfarenhet i sin chefsroll berättar om de ökande administrativa uppgifter som kräver allt större utrymme.

Förmågan att hantera både tillskrivna och förvärvade roller handlar om enhetschefens uppfattningar och sin möjlighet till påverkan. En central uppfattning i respondenternas förhållningssätt eller rollutformning som ledare uppvisas i omsorgen för sin personal. Denna förvärvade roll riktar mot medarbetare som en enhetlig kategori. Respondenterna tenderar att ha en generell hållning, en kategorisering. I enhetschefernas rollutformning gentemot sina medarbetare upptäcktes en inriktning mot utbildning och coachning som led i ett bättre personalomsorgsarbete. Dessa principer av kategoriseringar utgör alltså grunden till de skilda roller som är tillskrivna och förvärvade (Payne 2004). I intervjuerna urskildes respondenternas dilemma eller svårigheter att upprätthålla rollen som en professionell enhetschef med egna personliga attityder och värderingar. Här handlade det mycket om egna önskemål om bättre och mer omfattande resurser rörande personal med sin professionella roll som ytterst ekonomiskt- och arbetsmiljöansvariga för sin enhet.

Respondenterna uttrycker en relativt enhetlig bild av sitt arbete som varierande och omväxlande. Ingrid Hjalmarssons, Eva Normans och Gun-Britt Trydegårds studie – *Om man ska vara stöttepelare åt andra måste man stå stadigt själv - en studie i om äldreomsorgens chefer och deras förutsättningar* (2004), beskriver en likartad bild. Arbetsstrukturen och fördelningen av arbetet som respondenterna beskriver överensstämmer med det som framkommit bland respondenterna. Hjalmarsson, Norman och Trydegård beskriver arbetet som enhetschef som omväxlande och innefattar både personal- och verksamhetsövergripande uppgifter. Meningsfullheten och vikten av sitt arbete redovisas som bärande synpunkter i forskningsstudien. Enhetscheferna i intervjuerna beskriver alltså en tydlig samstämmig bild som forskarstudien av det meningsfulla och omväxlande rollerna enhetscheferarbetet innebär. Däremot beskriver respondenterna i denna studie sin arbetstillvaro med mera positiva och i entusiastiska ordalag än de resultat som framkommer i Hjalmarssons, Normans och Trydegårds studie.

5.4 Organisationskultur

Under detta avsnitt redogörs för resultat för temat organisationskultur. Analysen har relaterats till socialiseringsteori samt relevant forskning från Maria Wolmesjö (2005) och Hans Lindgren (2007).

5.4.1 Resultat organisationskultur

När respondenterna redogör för sin syn på sitt arbete använder de snarlika termer som beskriver deras uppfattningar, vanor, kunskaper och praxis. Detta kan ses i termer som fritt, verksamhet, resurser, handlingsutrymme och ramar. Respondenternas berättelser speglar detta.

”Vi har full frihet att utforma vår verksamhet precis som vi vill. De enda begränsningar vi får är ekonomiska resurser och antalet personal.”

”...har jag stor möjlighet inom ramen.”

”Det är ett fritt arbete. Jag har snäva ramar när det gäller budget men så länge jag håller mig inom ramarna får jag göra som jag vill.”

”Det är ett fritt arbete.”

”Inom ramen för mitt uppdrag har jag väldigt fria tyglar att göra vad jag vill.”

”Där har jag också stor frihet...Man har vissa riktlinjer och man måste ta ett visst ansvar själv.”

”Jag tycker att jag har ganska fria tyglar...”

Flera av de intervjuade enhetscheferna uttrycker sitt ledarskap i termer av stöttning, utbildning och coachning. De beskriver sina uppfattningar om de arbetsmetoder de använder och hur de förhåller sig till medarbetarna. De är också klara med anledningar och syften till sitt agerande.

”Min styrka är mitt motiverande ledarskap. Man väljer vilka frågor man vill lägga krutet på.”

”Jag ska vara där och kunna inspirera.”

”Stötta personalen”

En respondent ger en bild av arbetsuppdragets utformning och hur hon förhåller sig till organisationen och dess uttalade och outtalade uppdrag. Hennes upplevelse beskriver gällande uppfattningar, kunskaper och sedvänjor inom sin organisation.

”Vårt uppdrag, man har så mycket idéer och det är så mycket man vill jobba med. Det gäller att inte hamna utanför detta, man måste avgränsa och hitta fokus och göra det i rätt takt i enlighet med politikernas uppdrag. För personalens skull är det viktigt att man förvaltar detta på bästa sätt...”

Respondenterna uttrycker också begränsningar i organisationen. Det handlar framförallt om avstånd till styrande politiker eller upplevelser av utanförskap gentemot samhället. Respondenterna beskriver också en generell uppfattning om tidsbrist i sitt uppdrag. Tidsbristen kommenteras i samband med administrativa uppdragsfrågor samt personalfrågor. I en intervju berättar enhetschefen hur hon upplever sin situation.

”Vi har en vård- och omsorgschef och en boendechef som är min chef. Så egentlig kontakt med politikerna har inte jag utan den går genom mina chefer”

Respondenterna beskriver en svårighet i att behöva prioritera ner det som de upplever som sin arbetsuppgift mot att prioritera arbetsuppgifter som hans eller hennes överordnade inkräver.

”Jag tycker att vår uppgift som enhetschef är att se i vilket sammanhang vi är här. Syftet, demokratin, att hålla det levande så att det inte blir isolerat.”

”Det är mycket administration, det går inte att göra allt, man måste prioritera.”

”Det blir för mycket administrativt arbete som tar tid från övrig verksamhet.”

Några respondenter kan se en påverkansmöjlighet inom sin organisation. De uttrycker idéer om förändringar i den styrande strukturen som lösningar för sin egen verksamhet. Då handlar det främst inom den egna nivån av organisationshierarkin eller sin egen ledningsgrupp, där de erbjuds eller tar tillfälle att lyfta önskemål och frågeställningar.

”Det finns en öppenhet i vår ledningsgrupp.”

”Det handlar också om att jag har en bra chef. Vi har mycket olika bakgrund, vi som arbetar tillsammans här.”

5.4.2 Analys organisationskultur

Resultaten av intervjuerna med enhetscheferna visar på en anmärkningsvärd samstämmighet i sin funktion i organisationen. Respondenterna upplever sitt arbete som fritt inom ramarna. Bilden av de intervjuade enhetscheferna i sin yrkesroll pekar på en självständighet i den organisation inom vilken han eller hon verkar. Respondenterna påtalar en generell bild av självständighet i det av organisationen avdelade handlingsutrymmet.

Likheten i de intervjuade enhetschefernas beskrivningar kan ses ha rötter i en socialiseringsprocess, inte olik institutionalisering. Det är framförallt i den begreppsanvändning som respondenterna utnyttjar som detta blir tydligt. De sociala systemen, som här representeras av den kommunala arbetsgivaren, strävar efter likriktning och tydlighet vad det gäller enhetschefens roll och de regler som han eller hon måste åtygda för att enhetschefen ska agera i enlighet med arbetsgivarens ändamål och syften. En homogenitet i organisationen garanterar alltså dess fortlevnad.

En viktig aspekt av institutionaliseringen inom socialisationsprocessen är hur organisationsledningen arbetar för att prägla en likvärdig uppsättning värderingar hos medarbetarna. Detta fenomen urskiljs både där de intervjuade enhetscheferna beskriver sitt förhållande till sin överordnade ledning men ännu tydligare hur de förhåller sig till sin personal. De uppger en bild av begränsad förmåga att påverka över sitt eget huvud och beskriver en stor medvetenhet i sitt arbete i att påverka medarbetare de själva ansvarar för. Bengt Abrahamsson och Jon Aarum skriver i *Organisation – att beskriva och förstå organisationer* (2000), att det är i det dagliga mötet som institutionaliseringen. De beskriver spontana skeenden som sker i arbetsvardagen som en av grunderna till en institutionaliseringsprocess på en arbetsplats. De menar också att institutionalisering sker genom den medvetenhet organisationsledningen har för arbetet. Organisationsledningen strävar efter att vidmakthålla önskvärda värderingar och uppfattningar. Detta för att arbetet i organisationen ska utföras i enlighet med tillämpliga lagar och regler men också för att medarbetarna ska återge en bestämd bild av organisationen. Respondenterna uttrycker en arbetsverklighet som uppvisar en komplexitet som kräver prioriteringsinsatser och arbetsavvägningar, något som avspeglas i hur de uppfattar sitt yrkesval. Deras förhållningssätt kan ses ur sett socialisationsperspektiv. Enhetschefen socialiseras in i den specifika organisationens i en kultur, där normer och rollutformningar är centrala funktioner. Samtidigt måste enhetschefen förhålla sig till uppdraget utifrån sin personlighet, med sina privata värderingar och övertygelser. Organisationer och grupper betraktar Bengt Abrahamsson och Jon Aarum Andersen som bärare av kultur. De ser organisationerna som sociala enheter som omfattar gemensamma uppfattningar för hur samverkan ska gå till, språkbruk samt andra uttrycksformer (Abrahamsson, m fl 2000).

Baserat på detta kan respondenternas samstämmighet tolkas i aspekter av socialisering. Respondenternas gemensamma uppfattningar och uttrycksformer formas av de specifika krav som ställs på yrkesrollen från den kommunala arbetsgivaren. Likheten i respondenternas uttryck kan ses som resultat av arbetsgivarens krav på anpassning till praxis, normer och regler. Komplexiteten i enhetschefens uppdrag kan ses utifrån Hans Lindgrens tankar. Han påpekar nämligen att en av svårigheterna i enhetschefens arbete är just att de verkar på en nivå med vardagsnära arbetssituationer. I detta, ofta dynamiska möte förekommer ofta andra regler, koder och normer som är ett resultat av den dynamik som förekommer i den miljön och inte alltid är i enlighet med organisationsledningens mål och syften (Lindgren 2007).

Respondenterna beskriver sitt eget perspektiv som fritt och med stort handlingsutrymme. Denna frihet och handlingsutrymmet inskränker sig dock till respondentens egen hierarkiska nivå i den kommunala organisationen. Däremot visar de inte på några större möjligheter att vara personligt delaktiga och påverka sina övergripande ramar eller styrande struktur. Hans Lindgren pekar på att ur enhetschefens perspektiv kan det vara svårt att förstå organisationens dynamik och maktspel utifrån sitt perspektiv. Han menar att individen ser världen utifrån sin plats i organisationen och kan ha svårt att se övergripande spel eller dynamik. Individens inskränkta referensram påverkar hans världsbild, menar Lindgren (2007). Detta kan ses som en mekanism som har format respondenternas uppfattningar och praxis inom sin organisation, en form av socialiseringsprocess.

Maria Wolmesjö pekar på förändringen inom och utveckling av den kommunala äldreomsorgen i sin avhandling *Ledningsfunktion i omvandling* (2005). Hon ser att det finns tre förändringstendenser. En är utvecklingen mot en mer marknadsorienterad styrning som hittills medfört personalneddragningar inom äldreomsorgen. Hon ser också ett påbörjat effektiviseringsarbete genom att beställar- utförarmodellen har implementerats. Wolmesjö skriver dessutom om det faktum att allt fler ledare känner sig pressade och ej tillfreds med sin yrkesutövning. I denna studie beskrev flera respondenter om liknande situationer som antingen var självupplevda eller hade skett i nära anslutning till deras tjänst. Respondenterna upplevde situation av sin vardag inom ramen för sin yrkesutövning som knapp och ofta otillräcklig. I sitt uttrycks-sätt kan respondenternas tillvaro ses i Wolmesjös tankar. Respondenterna beskriver existensen av begränsande ramar, något som Maria Wolmesjö kan se förklaringar i en allt tydligare marknadsorienterad styrning. Denna marknadsorienterade styrning har i sig aspekter av institutionalisering. Den nationella utvecklingen av äldreomsorgen skapar värderingar och praxis som påverkar även den enskilde ledaren. Respondenterna ger också uttryck åt Wolmesjös idéer om den pressade och ej tillfredsställande situationen i sitt yrkesutövande som olika effektiviseringsinsatser kräver .

5.5 *Ramar*

I detta avsnitt redogörs för resultat och analys gällande temat ramar. Uttrycker ramar avser regler, lagar och föreskrifter som påverkar eller styr enhetschefens tjänsteutövande. Analysen är relaterad till strukturerings-teori samt tidigare forskning från Ingrid Hjalmarsson, Eva Nordman och Gun-Britt Trydegård (2004) samt Hans Lindgren (2007).

5.5.1 Resultat ramar

Ett flertal av de intervjuade personerna argumenterar sin begränsade möjlighet att påverka gällande ramar för verksamheten. Dessa enhetschefer ser begränsande faktorer i uppdraget som sådant i aspekter av ramar och normer att förhålla sig till. Respondenterna argumenterar att det rör sig om den hierarkiska strukturen i organisationen som upplevs byråkratisk samt svår och trög att påverka utifrån sin position. Respondenterna beskriver också problem och små möjligheter i att föra fram åsikter och förändringsidéer på grund av de led som existerar mellan uppdragsgivaren beslutsavståndet.

”Friheten att kunna planera tror jag att alla skulle önska sig inom ledningsgruppen. Våra politiker är valda för att de har vissa visioner och de vill ha måste vara det som vi levererar. Det bästa hade naturligtvis att ha en fri budget eller fria ramar. Numera får man ta med sig sina underskott in i nästa budgetperiod.”

”De stora direktiven kan man inte säga något om.”

Vad det gäller ekonomiska resurser som ramar svarar ett fåtal respondenter att de kunde se dessa som begränsande i sin verksamhet. Ett par av respondenterna kommenterade begränsningar i ramarna.

”Nu tjar jag om resurser igen, hade man haft det idag hade det funnits andra möjligheter redan nu och kunnat anpassa sig mer. Nu får man hålla till godo med det man har.”

”Ramarna som budget och mina möjligheter att påverka den är inte jättestor. Jobba kommunalt kan vara en begränsning men även en fördel, ej så snabba alla gånger.”

Några respondenter argumenterar för sitt begränsade handlingsutrymme i förhållande till den styrande organisationen. De tycker sig vara förhållandevis långt från beslutande organ och beskriver sin begränsade identitet i detta beslutande.

”Jobba kommunalt. Stordrift... Sett både till mitt arbete här och i förhållande till politiker så är det långt ifrån, ett stort avstånd i en så stor kommun.”

”... men det blir väldigt många steg innan det når en politiker och då kanske en stor del har försvunnit på vägen.”

”Jag sitter ju längst ut och sedan har jag min chef och sedan finns det en områdeschef innan det kommer vidare till en politiker. Kommunfullmäktige är långt ifrån så det är svårt att påverka. Chef områdeschef, hon har i sin tur en chef över sig och så det ska mycket till om man ska kunna driva något ärende.”

Flera av respondenterna beskriver att inom ramarna för sitt arbetsutövande upplevs arbetet fritt och med ett stort handlingsutrymme att utföra uppdraget. De beskriver en samstämmig bild av att inom ramen som är uppdragets utformning kan de i sin position påverka i stor utsträckning. Några respondenter poängterar att de ekonomiska ramarna något som inte begränsande. De menar att de kan hantera sina ansvarsområden professionellt i sitt tilldelade handlingsutrymme.

”Där har jag också stor frihet... Jag upplever att jag har ett stort handlingsutrymme.”

”Våras äldrevård och omsorg har jag stor möjlighet att påverka inom ramen.”

”Inom de ramar vi har kan man ha synpunkter på förändringar...”

”Jag jobbar med verksamheten. Där har vi det väldigt fritt. Inom de ramar vi har.”

”Jag tycker jag har ganska fria tyglar.”

En respondent uttrycker fördelar och möjligheter av ramarna i den kommunala driftformen.

”En kommunal verksamhet har också väldigt fördelar och trygghet. Här är vi 20 enhetschefer med vårt nätverk och hjälp att falla tillbaka på ekonomer, advokater etc. Jag har alltid någon jag kan fråga om känner mig osäker.”

5.5.2 Analys ramar

Enhetscheferna i intervjuerna ser svårigheter att idéer och förslag till utveckling av verksamheten inom äldreomsorgen inte alltid når fram till beslutsmakten. Det ser dels den byråkratiska organisationens tröghet dels alla de beslutsteg som ett eventuellt ärende måste behandlas som försvårande omständigheter. Enligt teoribildningen ses respondentens kunskap om detta som begripligt och uttalad. Dock finns det aspekter av icke avsedda konsekvenser av respondentens val av handlande. Respondenten är alltså medveten om strukturens ramar, att den egna handlingen inte får den avsedda verkan, och han eller hon upplever bild av få eller inga konsekvenser av sitt handlande. Dock kan de inte ha kontroll över alla aspekter av agerandet. Respondenten är alltså medveten till att han eller hon medverkar i reproduktionen och vidmakthållandet av de strukturella ramarna som är en central funktion i struktureringssteori. Respondenten uttrycker sig alltså i en enlighet med struktureringssteorins förhållningssätt mellan individ och omgivande struktur. Ramarna i en allmännyttig kommunal verksamhet som äldreomsorgen måste de strukturerande principerna räknas som särskilt viktiga, eftersom de specificerar samhällsformen. Respondenternas förhållningssätt till ramarna blir då också begripliga (Moe 1995).

Kopplingen till de intervjuade enhetschefernas bild av sin upplevelse av begränsningar i att påverka strukturen kan läsas i *Om man ska vara stöttepelare åt andra måste man stå stadigt själv* (2004). Här skriver Hjalmarsson, Norman och Trydegård om de begränsade förutsättningarna som cheferna har att påverka sina enheters förutsättningar. I studien beskrivs enhetschefernas svårigheter att påverka priser på vad de utför som tiden de kan debitera sin tjänst. ”De är bakbundna när det gäller att påverka intäkterna” (Hjalmarsson m fl 2004 s37). Författarna påpekar att prissättning bestäms i en högre nivå i organisationen. De beskriver att liten eller ingen hänsyn tas till reella omständigheter, där enhetschefen verkar.

I intervjuerna finns också en uttalad bild av självständighet inom den styrande strukturen. Respondenterna argumenterar för sin yrkesutövning som fri och med stort handlingsutrymme inom ramarna. Giddens menar också att det är just denna begränsning och möjlighet som kännetecknar struktureringssteorin. Strukturbegreppet pekar både på förändring samt flexibili-

tet. Det visar även på aktören, i det här fallet den intervjuade enhetschefens medvetenhet, vilket gör strukturen både till ett ramverk samt ett område av möjligheter (Moe 1995).

Hans Lindgren beskriver att enhetschefens arbete är i hög grad definierat utifrån lagar och avtal. Lagar om allmän försäkring, arbetsmiljölagen och arbetsrätten är något som har stor betydelse i enhetschefens tillvaro. Lindgren anser att lagstiftnings och de organisationsmässiga gränserna som relativt tydliga för enhetschefens uppdrag. Han pekar på enhetschefens ansvar för medarbetarnas psykosociala hälsa som exempel (Lindgren 2007).

Den bild som Lindgren beskriver kan också ses i Hjalmarssons, Normans och Trydegårds studie (2004). Författarna redovisar en bild av enhetschefens tillvaro inom sitt uppdrag där spelregler och ramar är mycket tydliga. Enhetschefen har stor frihet att kunna påverka inom dessa ramar, skriver de. I studien som Hjalmarsson, Norman och Trydegård författat beskrivs styrdokumentet som de ramar och anvisningar för enhetschefsuppdraget. Enhetscheferna beskriver i studien att de inte har några större svårigheter att arbeta efter reglerna. De kan också vända sig till olika stödfunktioner för att få hjälp. Dock uppger de nya cheferna osäkerhet med uppkomna svårigheter kring reglerna. Både Lindgrens som Hjalmarssons, Norman och Trydegårds beskrivningar kan ses i förhållande till respondenternas upplevelse för friheten inom ramarna.

Enligt strukturerings teorin har alltså de intervjuade enhetscheferna reglerat sig efter rådande strukturer, det vill säga gällande lagar och avtal. Då kan de utforma sin tillvaro på ett meningsfullt sätt och skapa begriplighet i sitt uppdrag. Enligt strukturerings teorin är resurser alltid kopplat till makt och omvänt så upplevs begränsade resurser som brist på inflytande eller makt. Respondenterna anser sig ha begränsade resurser uttrycker ofta brist på handlingsutrymme eller till och med vanmakt. Och omvänt argumenterar respondenterna för sina möjligheter inom uppdraget att mobilisera resurser på olika sätt för att uppnå mål genom maktutövning (Moe 1995).

5.6 Ledarskap

Under detta avsnitt redogörs för resultat för temat ledarskap. Analysen är relaterad till teorin legitim makt samt tidigare forskning från Hans Lindgren (2007).

5.6.1 Resultat ledarskap

Respondenterna uppvisar en fokusering och inriktning på sitt ledarskap i sin verksamhet. I sin karaktär uppvisar de en rationalitet i sitt förhållande till medarbetarna. Det kommer i uttryck i respondenternas beskrivningar av sin förhållning till exempelvis rådande normer och regler och hur de utifrån dessa verkar i sitt ledarskap. Metoder som de lyfter fram i sitt ledarskap är främst motivationsarbete till sina medarbetare. Respondenterna använder termer som stöttning, konsultativt ledarskap, dialogbaserad ledning och coachning.

”... jag vill arbeta med min personal. Det handlar mycket om kvalitet, alla grupper inte lika. Man har vissa riktlinjer och man måste ta ett visst ansvar själv. Det är min stora glädje att få jobba med grupper och att se att de mår bra. Stötta personalen.”

”För min del handlar det mycket om att ha idéer och engagemang.”

De respondenter som har en kortare arbetslivserfarenhet uttrycker en tydligare bild av sitt ledarskap. De uppvisar en medvetenhet i sitt ledande och är införstådda med olika förhållningssätt och teoretiska perspektiv som de använder med en uttalad metodik. I sin yrkesroll påtalar de också i större grad vikten att av motivera och engagera medarbetarna. De beskriver också ett uttalat beroende av medarbetare.

”Tillsammans med personalen att vi inspirerar varandra.”

”Det är viktigt att alla är med på tåget.”

En respondent beskriver sitt ledarskap utifrån teoretiska ramar och förhållningssätt.

”Här har jag ett mera teoretiskt perspektiv. Här jobbar jag med det på en mer övergripande nivå, inte så mycket praktiskt.”

En respondent beskriver sin medvetenhet i sitt ledarskap.

”Man måste ge personalen något att jobba med. Meningsfullhet och livskvalitet har varit de stora övergripande målen. Genom personalmöten åskådliggör man detta. Eller att vi bara pratar om vad vi skall göra idag.”

En respondent uttrycker sitt motiverande ledarskap.

”Utan min personal är jag ingenting... ett konsultativt ledarskap... Min styrka är motiverande ledarskap.”

”Jag kan styra personalen arbetsmässigt. Det är dock svårare än man tror... jag är beroende av den personal jag har.”

En respondent beskriver behovet av tydlighet, engagemang och delaktighet som viktiga aspekter av ledarskapet. Hon pekar på att dessa aspekter ger en gemensam värdegrund som omsorgsarbetet går ut på.

”Man måste ha tid och kraft och vara inspirerad och ge allt.”

En respondent som har beskriver tryggheten i sin arbetsroll. Hon ser att erfarenheten ger henne stora möjligheter att påverka i sitt ledarskap.

”Jag har stora möjligheter att påverka och eftersom jag har arbetat i många år och är trygg i min roll så lyssnar personalen på mig när jag kommer med något nytt. Det tror jag är viktigt, trygghet och att vara tillgänglig.”

Två respondenter uttrycker sin arbetserfarenhet som en ledarskapaspekt, då uttryckt som fördelen med lång erfarenhet. Den ena uttrycker sin erfarenhet som trygghet

”Jag har stora möjligheter att påverka eftersom jag har arbetat i många år och är trygg i min roll, så lyssnar personalen på mig när jag kommer med något nytt.”

Den andra respondenten argumenterar att hennes erfarenhet som ett förtroendekapital.

”Sedan har ju jag varit med mycket man har ett förtroende.”

5.6.2 Analys ledarskap

Samtliga av respondenterna har ett uppenbart förhållningssätt som kan ses som legitim makt. Respondenterna har en acceptans för att låta sig ledas av sin uppdragsgivares ramar och samtidigt är rationella i sin egen ledningsutövning. Max Weber påtalar den legitima ledningsformens karaktär där ledarskapet baseras på den formella lagstiftningen och utövning från det byråkratiska systemet som den kommunala äldreomsorgen de facto är. Aspekter av det legala ledarskapet kan alltså ses hos samtliga respondenter. De uttrycker sig utifrån förnuft och rationalitet i sin bild av sitt yrkesutövande. De beskriver ett medvetet förhållningssätt i sitt ledande som kan ses som objektivt i termer av värdegrund, meningsfullhet och övergripande nivå, något som är den legitima maktens grund (Moe 1994).

Av resultatet framgår att det traditionella ledarskapet representeras främst av enhetscheferna som haft längre yrkeserfarenhet och som tidigare tjänstgjort inom de yrkeskategorier som de nu leder. Respondenterna stödjer sig i sina berättelser till just yrkeserfarenheten och längden av denna som en bärande aspekt i sitt ledarskap. Det framförallt respondenter med kortare yrkeserfarenhet som i sitt ledarskap uppvisar en utstrålning i form av insikter av sin funktion i ledarskapet. Inte sällan beskriver de också en medvetenhet om detta förhållningssätt. De coachar och motiverar i högre utsträckning än begränsar med sin makt som ledare. Enligt Webers perspektiv är detta en form av karismatisk makt, där enhetschefen myndighetsutövar utifrån sina personliga egenskaper framför de faktiska regler som ingärdar den kommunala äldreomsorgen. De formella reglerna och den gällande lagstiftningen, vars nödvändighet Weber pekar på, blir tydliga i respondenternas ledarskap. Deras beskrivningar utgår från de formella reglernas giltighet och förutsägbarhet som självklara och obestridliga. De är underkastade kontrollen och disciplinen av hierarkin och regelorienteringen. Respondentens eget kompetens- och ansvarsområde är i och med detta också tydligt reglerat och avgränsat, något som också pekar på den legala makten (Moe 1994).

Även om respondenterna inte i direkta ordalag uttrycker sig om sin maktposition, beskriver de sina möjligheter att påverka. De har generellt en uppfattning om att de har stora möjligheter att påverka och leda verksamheten. Hans Lindgren beskriver i *Mellancheff - ett komplext uppdrag* (2007), att maktbegreppet är minsta gemensamma nämnare i relationen mellan ledarskapet och den ledda gruppen. Lindgren pekar på att det finns ett antal maktverktyg eller instrument som kan användas i relationen som attribut, titlar, kontakter, kontroll över delar av organisationen, styrkor, förmågor eller vapen.

6 Avslutande diskussion

I detta avsnitt avhandlas våra reflektioner i och på studien uppdelat på huvuddiskussion, resultatdiskussion samt metoddiskussion. Resultatdiskussionen är dessutom uppdelad i de teman eller tematiseringar som använts i studien.

6.1 Huvuddiskussion

Har de fått något i kaffet? Det var vår första reflektion när vi sammanställde intervjumaterialet. Våra respondenter beskrev en fantastisk värld som enhetschef inom äldreomsorgen innebär. Samtliga respondenter upplevde sitt jobb som meningsfullt, genomgående lyste ett stort engagemang igenom.

Rubriken på studien är ett citat som kom från en av enhetscheferna inom den kommunala äldreomsorgen vi intervjuade om hur de upplevde sitt arbete. Hennes upplevelse stod i skarp kontrast till den bild media målade upp av äldreomsorgen. Den generella bilden av en enhetschef inom den kommunala äldreomsorgen baserad på vår studie blir som följer. En individ som har en stor tilltro till sina medarbetares duglighet och kompetens vad det gäller den dagliga skötseln av boendet och förekommande arbetsuppgifter. Enhetschefen har en uttalad fokusering mot personalomsorg som han eller hon omsätter i utbildningsinsatser och/eller motivationssamtal. Han eller hon beskriver sig i ordalag som tycks hämtade från en manual eller en icke-existerande arbetsbeskrivning. Enhetschefens regler och rutiner är ramar som han eller hon förhåller sig till utan större anmärkning. Inom ramarna har enhetschefen ett fritt och varierande arbete. Beroende på yrkeserfarenhet och utbildningsbakgrund har enhetschefen något olika förhållningssätt till sina medarbetare, dock med en demokratisk ledarstil som målsättning.

Fick vi då ett svar på vår frågeställning? Ja till en viss del tycker vi att vi fick det. Vi har fått en djupare förståelse av vad det innebär att vara enhetschef inom äldreomsorgen i västra Götaland. Vi ansåg att vi fått en större insikt, en utökad förståelse, av fenomenet enhetschef. Däremot kunde vi se att det knappast är en helhetsbild vi erhållit. Vi valde att se enhetschefens berättelse utifrån teorier som har sociologiska referensramar, vilket skapar perspektiv av djupare förståelse. Dock har vi självfallet inte kunnat innesluta alla perspektiv.

En av respondenterna uttryckte sig så här:

”Man måste ha tid och kraft och vara inspirerad och ge allt. Den dagen man inte är det får man sluta – för det går inte att göra detta på halvfart.”

Vi reflekterade alltså över den positiva grundsyn och den entusiasm som i princip alla respondenter uttryckte över sin arbetssituation. En arbetssituation som vi förstod inte var helt enkel och okomplicerad och ofta förknippad med ett antal arbetsuppgifter, däribland administration. Trots denna splittrade och som vi uppfattade tunga arbetsbörda hade nästan uteslutande alla en positiv grundsyn. Alla upplevdes dock av oss som öppna och engagerade. Enhetscheferna vi träffade var tillmötesgående och berättade om sin arbetssituation för oss. Om detta var för att vi endast träffat våra respondenter i cirka en timmas tid och var studenter för vilka de vill hålla en viss sorts fasad må vara osagt. Vi funderade om respondenterna såg något intresse av att lyfta fram en viss enhets problem under ett studiebesök av två socionomstudenter

eller gav hellre en generell och allmän bild som skulle spegla en fungerande enhet. Vi kan i varje fall dra slutsatsen att vi erhållit en betydligt positivare bild än förväntat av företeelsen enhetschefen inom den kommunala äldreomsorgen.

I studien *Om man ska vara stöttepelare åt andra måste man stå stadigt själv – en studie om äldreomsorgens chefer och deras förutsättningar* (2004), av Ingrid Hjalmarson, Eva Norman och Gun-Britt Trydegårds presenterade en enhetschefs tillvaro som komplex, svårhanterlig och framförallt ekonomiskt begränsad. De resonerade att en enhetschef inom äldreomsorgen hade idag en generellt stor arbetsbörda, ibland för stor. De pekade på de ekonomiska rationaliseringarna och effektiviseringar något som i högsta grad påverkade, begränsade och försvårade enhetschefens yrkesutövande. Vi erhöll som tidigare sagt inte riktigt samma bild i vår studie. Vi mötte en enhetschef som var nöjd och glad, som visar stor tillförsikt på sina medarbetare, de beskrev en stor påverkans möjlighet inom vad de refererar till som ramar. Orsaken till att vi erhöll delvis olika resultat tror vi kan ha flera orsaker. En är den geografiska urvalet, man var helt enkelt gladare och mer kompetent att arbeta i en ledande funktion i västra Götaland än i Stockholms län. Mindre kommun kunde vara en orsak. Här hade vi generellt hört beskrivet att det var ett lugnare tempo och att personalen har en stor yrkesstolthet. Medan vi kom från ett universitet i syfte att skriva en c-uppsats utgick kvinnorna i sitt arbete från Stockholms län. Detta faktum kan ha påverkan på respondenternas förhållningssätt. Upplägget av intervjuer påverkade säkerligen, både vad det gäller metodik, genomförande och analysarbete.

6.2 Resultatdiskussion

Resultatdiskussionen är uppdelad enligt tematiseringarna boende, omsorg, organisationskultur, ramar och ledarskap.

6.2.1 Boende - tilltron till det trygga boendet

Vi såg att enhetscheferna hade en uttalad bild om tilltro och tilliten till medarbetarnas duglighet att sköta och bemöta verksamheten utan deras detaljstyrning. De visade en överraskande tilltro till driften av verksamhetens autonomi.

Framtidsaspekterna ur enhetschefernas perspektiv handlade mycket om temat boende. Vi fick med oss att respondenterna såg möjligheter i olika framtida boende och alternativa boendeformer, där privata alternativ var ett tongivande inslag. Den privata sektorns inblandning välkomnades av flertalet respondenter vilket vi kunde se som ett intressant inlägg.

Vi noterade att ingen av de intervjuade enhetscheferna ”bredde på” när det gäller framtidens äldreboenden, utan beskrev framtidsplaner som var möjliga eller redan på gång att skapas. Anledningar till detta kan kanske vara att enhetscheferna generellt arbetade, som vi tidigare nämnt, med en fokusering i det befintliga boendet och med förkommande uppgifter framför olika former av strategiplanering, alltså inte så mycket involvering i kommande insatser eller förändringar, något som vi kan se aspekter av i hur de beskrivit ramar.

6.2.2 Omsorg – personalen är omsorg

Vi uppfattade det som märkligt att enhetschefernas första respons på omsorg var deras inriktning mot personalomsorg. Utifrån våra studier har respondenterna inte berättat om ett samstämmigt primärfokus för de boende. Vi har uppfattat att en av huvuduppgifterna i enhetschefsuppdraget är just ansvar för brukarna inom enheten.

Vi kunde se att trots att det var enhetschefer med en bakgrund inom vårdsektorn som mestadels omtalade omsorg som omsorg om de äldre så var det också från dessa enhetschefer med denna yrkeskårsbakgrund som två respondenter påtalade vikten av att främja sig från vårdperspektivet och inrikta sig mer mot omsorg. De berättade om glädjen hennes medarbetare framförde över att få arbeta i en verksamhet och med ett arbete som känns viktigt, vården och omsorgen om de äldre. Detta kunde vi generellt se hos våra respondenter som hade längre arbetslivserfarenhet. Här fanns fokus på omsorg om de boende som drivkraften. Annars var det omsorg om personalen som sedan i sin tur ledde till bättre kvalitet i omsorgen om de äldre som flertalet enhetschefer omtalade som omsorg.

Hans Lindgren (2007), pekar på att olika former av kommunikation som verktyg för påverkan passar olika former av sammanhang. Beroende på sammanhang och syfte men också utifrån kommunikatörens relationella karaktär skiljde sig kommunikationen åt. Han såg tre sett som en ledare kunde påverka sina medarbetare nämligen, dialog, envägspåverkan och strukturlpåverkan. Dialogen var en tvåvägsform av kommunikation som Lindgren menade gav störst möjlighet för genuin påverkan då kommunikationsformen skapade utrymme för inblandade kommunikörer att bli hörda. Informationen eller ordergivning kallade Lindgren envägspåverkan och såg som den vanligaste kommunikationsformen. Denna byggde på att en part via någon form av kommunicerade ett budskap. Organisationer som hade ett omfattande informationsflöde hade en tendens menade författaren att välja envägskommunikation. Den tredje kommunikationsformen som författaren beskrev var strukturlpåverkan. Detta var en form av påverkan som används för att diktera villkor så att de gynnade våra syften. För Lindgren handlade strukturlpåverkan om att strukturera sammanhanget inom vilket verksamheten bedrevs. Vi ser att utifrån svaren från våra intervjuer beskriver enhetscheferna ingenting eller väldigt lite om envägspåverkan, alltså ordergivning. De uttryckte heller inte mycket som vi skulle kunna ses som strukturlkommunikation. Däremot beskrev i princip alla chefer dialog som den optimala kommunikationsformen, något de argumenterade för som bästa verktyg att styra och leda verksamheten.

6.2.3 Organisationskultur – den socialiserade enhetschefen

Vi uppfattade en förbluffande samstämmighet i enhetschefernas syn på sin verksamhet och organisationen i stort. Trots att det inte fanns två grupper eller enheter som var lika eller hade exakt samma kultur erhöill vi ett nära nog identisk bild i samtliga intervjuer.

Att enhetscheferna ej fått gehör sina synpunkter uppåt i organisationen är också en reflektion som återkom bland flertalet av respondenterna. Att ärendet föll bort på vägen i hierarkins många led. Detta accepterades som ett logiskt förfarande av flertalet bland annat på grund av de många led som fanns mellan enhetscheferna och uppdragsgivarna, politikerna. Det kan tyckas lite märkligt att endast en respondent uttryckte sig i nästan uppgivna ordalag över detta. Hans Lindgren påpekade detta som en av svårigheterna i enhetschefens arbete. Enhetschefen verkar i en nivå där vardagsnära arbetssituationer förekommer ofta andra regler, koder och

normer som är ett resultat av den dynamik som förekommer i den miljön och inte alltid är optimalt. Denna dynamik, menar Lindgren, uppstår i den kommunikation mellan individer, grupper och organisation som ingår i enhetschefens uppdrag (Lindgren 2007). Vi kan se att denna dynamik uppenbarligen fanns i de flesta av enhetschefernas tillvaro, och ändå tyckte vi uppleva att var de präglade av en institutionalisering i och med deras accepterande framtoning.

6.2.4 Ramar – friheten inom ramarna

Vi noterade att enhetscheferna hade ramar som de förhöll sig till och inom dessa har de ett för de flesta stort eller godtagbart utrymme att påverka inom sitt område. Enhetscheferna beskrev en överraskande stor acceptans för ramarna, även om brister eller begränsningar påtalades, så påpekade de friheten och möjligheterna i sitt arbete. Vi upplevde att ekonomiska aspekter sällan framfördes som begränsning, snarare tidsbrist på grund av administration som begränsande skäl, något som vi förvånades något över.

6.2.5 Ledarskap – den demokratiska ledaren

Vi noterade att våra efterforskningar om arbetsbeskrivning på tjänsten enhetschef inom den kommunala äldreomsorgen inte verkade existera. Vi gjorde efterforskningar på olika fackförbund, kontaktade tjänstgörande inom arbetsområdet och studerade litteratur. Vi noterade att Hjalmarsson, Nordman och Trydegård kommit till samma slutsats. De beskrev här att det blev deras studies styrdokument som utgjorde basen för den arbetsbeskrivning som annars verkade saknas för denna yrkeskategori.

Vi kunde se att det förelåg skillnader i förhållningssätt mellan en respondent som är nyexaminerad från högskoleutbildning och en respondent som har gått den långa vägen. Fokus för den nyexaminerade sågs fokuserat på personalomsorg och då i ett motiverande ledarskap. Enhetschefer med en längre yrkesverksamhet och ofta med en bakgrund inom vården hade en fokusering mer riktad mot de äldre och deras behov. Vi kunde se aspekter i ledarskapet, där yngre och de med kortare yrkeserfarenhet, alltså de som erhållit en socionomutbildning verkade ha en medveten inriktning mot ett motiverande och stöttande ledarskap medan enhetscheferna med längre yrkeserfarenhet och utbildning genom karriär såg andra aspekter i ledarskapet.

I vårt arbete kunde vi se en viss skillnad i enhetschefens förhållande till sitt arbete och uttalad ledarstil, i förhållande till arbetslivserfarenhetens längd. Den var starka och klarare i sin uttalade utformning av sitt ledarskap om man var nyutexaminerad eller endast arbetat ett fåtal år. Hjalmarsson, Nordman och Trydegård (2004), pekade på att samma kategori av enhetschefer var utvecklare, den karismatiska ledaren med personlig utstrålning. Vi observerade i princip samma tendenser i vår studie. Vi funderade om socialiseringen inom Socialhögskolan och Institutionen för socialt arbete skapade denna ledarstil.

6.3 Metoddiskussion

Vi har försökt arbete efter en princip att se likheter och generella aspekter i intervjuberättelserna. Där det förekommit motsättningar eller otydligheter mellan respondenternas har vi också beskrivit detta men vi har hela tiden haft en uttalad fokusering av att finna generaliserbarhet. I studien avsåg vi alltså att finna och beskriva likheter framför motsättningar. Generella

tendenser framför detaljerade otydligheter. Vi var medvetna om omfattningen och öppenhet av studiens syfte och frågeställning. Vi valde ändå att arbeta efter dessa då vårt intresse för området samt den av oss valda arbetsmetoden i studien erbjöd en flexibilitet att studera framkommet material. Självklart kunde vi alltså inte få ett fullständigt svar på frågeställningen (kan man någonsin?) men vi ansåg oss hitta aspekter av arbetssituationen för enhetschef inom den kommunala äldreomsorgen. Hjalmarsson, Nordman och Trydegård beskriver i sin studie att intervjuerna kan ge ett spretigt intryck. Detta spretiga intryck förklarar författarna med att enhetschefens arbete är mångfasetterat (Hjalmarsson m fl. 2004). En insikt som vi delade i vårt arbete. En öppen ostrukturerad intervjumetod riskerade just att få ett osammanhängande material där det kan vara svårt att hitta generaliserbarheter eller överskådlighet.

Vi valde en kvalitativ metod med narrativ inriktning i en halvstrukturerad respondentintervju som gav oss det empiriska materialet. Därefter analyserade vi respondenterna narrativt utifrån tematisering av tydliga eller bärande strukturer eller mönster. Vår valda metod var tidskrävande, både för att intervjuerna utfördes på respondenternas arbetsplats men också arbetet med att skriva ned de inspelade intervjuerna. Samtidigt tyckte vi oss se att metodvalet gav en djupare insikt om hur enhetscheferna upplevde sin arbetstillvaro. Den kvalitativa intervjun har en styrka i att likna en vardaglig situation och ett vanligt samtal. Det kvalitativa förhållnings sättet innebär dessutom en relativt liten påverkan på respondenten, menar Holme och Solvang (1997). Något som vi såg som en styrka i studien. Fördelen med narrativ metod var just att respondentens berättelse hängde ihop, inte stördes eller avbröts. Respondenten styrde och bestämde sin berättelse själv. Vår inblandning blev därigenom minimal. Johansson påpekar att detta kan ses vara en brist då berättelsen eventuellt inte ger mångtydighet och komplexitet som kan vara nödvändigt för analysen (Johansson 2005). Den uppenbara risken med den narrativa metoden är ett spretigt empirimaterial där generaliserbarheter kan vara svåra att finna. Vi tyckte istället att vi erhöll en djupare förståelse just genom att respondenten själv berättade sin historia. Karin Widerberg menar att kvalitativ forskning alltså syftar till att klargöra ett fenomenets karaktär eller egenskaper, medan kvantitativ forskning handlar om att fastställa mängder (Widerberg 2002). Genom detta kvalitativa synsätt menade vi att metodstrategi ytterligare kompletterade och åskådliggjorde bilden av enhetschefernas tillvaro. För intervjun avsattes en timme per respondent. Vi valde att begränsa till en relativt kort tid i intervjusammanhang baserat på antalet respondenter, begränsa efterarbetet samt att inte avskräcka potentiella respondenter på grund av lång intervjutid. En timmes gräns såg vi som rimligt efter de insikter och kunskaper pilotstudien gav. En längre intervjutid skulle troligtvis givit ytterligare aspekter i resultat och analys men vi ansåg ändå att huvuddragen framkommit.

I vår definition av population ingick samtliga kommuner i området västra Götaland. Denna geografiska ram avsattes då intervjumetoden kom bäst till sin rätt i respondentens "hemmiljö" och vi såg området näbart av oss, alltså en form av tillgänglighetsprincip. Utifrån vår förförståelse är det svårt att avgöra om vår populationsdefinition är behäftad med några problem sett till totalpopulationen. Vi kan alltså inte tillskriva vår population som särskild eller egenartad sett till hela landet. Då vårt urval skedde utifrån ett obundet slumpmässigt urval anser vi att inget systemfel föreligger i detta urval. Däremot kan vi se att själva urvalet av respondenter skedde genom verksamhetschefers agerande, som i och för sig skiljde sig åt, finns en form av systemfel inbyggt. Detta systemfel kan vi dock inte mer än förhålla oss till. Om populationen är behäftad med andra former av fel eller brister har vi svårt att se. Vi tycker oss heller inte se problem att definiera populationen, i så fall som tidigare nämnts att urvalet är för litet för att generalisera. I studien hade vi ett bortfall av en kommun samt två stadsdelar. De av oss kon-

taktade cheferna besvarade varken brev, e-post eller lämnade telefonmeddelanden för respondenter. Vi kan se att då bortfallet i Göteborgs Stad blev 100 % är det rimligt att anta att resultaten och analyserna blivit annorlunda. Antalet respondenter som tillfrågats och inte varit villiga att ställa upp för intervju har vi inga uppgifter om. Förutom bortfallet erhöll vi respons från samtliga av de respondenter vi intervjuade och de biföll oss att använda intervjumaterialet. Om någon enhetschef tillfrågats eller kommenderats av sin verksamhetschef och nekat har vi i så fall inga uppgifter om detta.

Enhetscheferna har anslående lika formuleringar inom vissa områden. Det var bland annat då enhetscheferna berättade om normer, ramar och organisationskultur. Ofta användes påfallande lika formuleringar och fraser för att berätta om synen och påverkansmöjligheten av boende och omsorg. Dessa till synes medvetna val av formulerade uttryck och rutinmässiga fraser uppfattade vi direkt i intervjusituationerna. Det var mycket tack vare valet av den narrativa metoden som undersökningsverktyg vilket möjliggjorde att detta fenomen kunde uppmärksammas.

Vi har uteslutande använt oss av svensk litteratur i studien. Vi har även använt oss av sammanställningar av vissa teorier. Detta då denna litteratur varit tillgänglig och enklare för oss att arbeta med. Vi är medvetna om att översättningar innebär tolkningar, precis som författare som omskrivit andras arbeten. Vi har ändå bedömt den litteratur vi använt som trovärdig och användbar för våra syften.

I början av examensskrivandet hade vi en inriktning mot boendet och omsorgen. Vår förförelse sade oss att de äldres boende och hur deras omsorg tedde sig utifrån enhetschefens perspektiv. När vi sedan prövade frågeställningarna i pilotfallet observerade vi att pilotrespondenten besvarade dessa inriktningar utifrån chef för medarbetare, alltså inte primärt de äldre. Då vi valt en narrativ metod och inriktning på intervjun blev det en konsekvens. Vi upplevde detta förvisso som intressant och valde att fortsätta intervjuarbetet med i princip samma frågeställningar. Även respondenterna uppgav motsvarande bild som även kompletterades med andra aspekter, det som kom att bli vår tematisering. I intervjumaterialet använde vi begreppen möjligheter, begränsningar och kvaliteter för att om möjligt förstärka eller förtydliga eventuella teman som enhetscheferna berättade om. Vi hade också ambitionen att få ta del av enhetschefernas framtidsvisioner och deras möjligheter till påverkan i dessa. Då respondenterna generellt hade ett tydligt fokus mot dagens arbete och uttryckte sig begränsat i visioner och drömmar om framtidens äldreomsorg, kom studien följaktligen ha ett fokus i enhetschefens berättelser om den befintliga äldreomsorgen.

Vi kan se att vår tematisering syftar till att ge aspekter i enhetschefens yrkesutövande. Aspekter som vi ser blir tydliggjorda i de utförda intervjuerna. Vi är dock medvetna om att det inte på något sätt ger en fullständig bild av enhetschefen och dennes arbetsutövande. Det är heller ej syftet att hela förklaringsbilden i de av oss funna teman förklaras i en fullständighet.

6.4 Förslag till vidare forskning

I vår studie har vi endast berört fem aspekter i enhetschefens arbete. Vi kan se att tillvaron för enhetschefen är dynamiska och i en kontinuerlig föränderlig tillvaro. Vidare studier är därför alltid av vikt för att belysa olika problemområden.

Vi kan se som vi tidigare beskrivit att Ingrid Hjalmarson, Eva Norman och Gun-Britt Trydegård har erhållit skilda resultat utifrån en relativt närbesläktad studie, där vi studerat samma grupp, det vill säga enhetschefer inom den kommunala äldreomsorgen, och tittat på olika teman eller aspekter i ledarskapet. Denna skillnad tycker vi är grund för vidare forskning, om det handlar om metod, urval eller teoretiska förhållningssätt kan vara intressant att utreda.

Vi noterade att de fanns tankar och idéer angående antalet medarbetare som en enhetschef max bör leda. Exempelvis omtalar Socialstyrelsen att strax under trettio var det optimala antalet medarbetare inom dagens äldreomsorg. Vi ser detta som ett uppslag till vidare forskning att studera personaltäthet, enhetschefens arbetsmiljö och aspekter av medarbetarnas psykosociala tillvaro i förhållande till arbetsgruppers storlek eller ledares optimala antal medarbetare i sitt ansvar. Vi kan också se att vidare arbete/forskning kan göras vad det gäller enhetschefernas uttalade brist på tid eller uttalande om den allförstora andelen administrativt arbete i yrkesrollen. Förslag till vidare forskning kan inbegripa rena tidsstudier av enhetschefens arbetsfördelning.

Referenser

Litteratur

Bakgrund och syfte

Svenska Kommunförbundet (2003): *Aktuellt om äldreomsorgen oktober 2003*. Svenska Kommunförbundet, Stockholm

Socialstyrelsen (2000): *Nationellt stöd för kunskapsutveckling inom socialtjänsten*. Socialstyrelsens SOS-rapport 2000:12, Stockholm

Tidigare forskning

Hjalmarsson, Ingrid Norman, Eva Trydegård, Gun-Britt (2004): *Om man ska vara stöttepelare åt andra måste man stå stadigt själv – En studie om äldreomsorgens chefer och deras förutsättningar*. Stiftelsen Stockholms läns Äldrecentrum 2004:2, Stockholm

Statens Offentliga Utredningar (2007): *Bo för att leva – seniorbostäder och trygghetsbostäder*. Delbetänkande av Äldreboendedelegationen SOU 2007:103, Stockholm

Lindén Anna-Lisa (1994): *Framtidens pensionärer och deras boendeplaner*. Sociologiska institutionen, Lunds universitet, Lund

Lindgren, Hans (2007): *Mellancheff – ett komplext uppdrag*. Bokförlaget Mareld, Stockholm

Wolmesjö, Maria (2005): *Ledningsfunktion i omvandling – Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre och handikappomsorgen*. Socialhögskolan. Lunds universitet, Lund

Metod

Johansson, Anna (2005): *Narrativ teori och metod*. Studentlitteratur, Lund

Holme, Idar Magne Solvang Bernt Krohn (1997): *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund

Widerberg, Karin (2002): *Kvalitativ forskning i praktiken*. Studentlitteratur, Lund

Körner, Svante Wahlgren Lars (2006): *Praktisk statistik*. Studentlitteratur, Lund

Kvale, Steinar (1997): *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund

Teori

Giddens, Anthony (1997): *Modernitet och självidentitet*. Bokförlaget Daidalos AB, Göteborg

Abrahamsson, Bengt Andersen, Jon Aaarum (2000): *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Liber Ekonomi, Malmö

Moe, Sverre (1995): *Sociologisk teori*. Studentlitteratur, Lund

Tornstam, Lars (1995): *Åldrandets socialpsykologi*. Rabén Prisma, Stockholm

Månsson, Per (2000): *Båten i parken – Introduktion till samhällsstudier*. Bokförlaget Prisma, Stockholm

Payne, Malcolm (2002): *Modern teoribildning i socialt arbete*. Natur och Kultur, Stockholm

Artiklar

Göteborgs Posten Debatt 2007-10-17, journalist Malin Lernfeldt

Internet

Statistiska Central Byråns hemsida 2007-31-12: www.scb.se

Nationalencyklopedins hemsida 2008-04-05: www.ne.se.ezproxy.ub.se

Humanistiska – samhällsvetenskapliga forskningsrådets hemsida 2008-03-13: www.hrsfr.se

Bilaga 1

Angående samtalsintervjuer av enhetschefer inom äldreomsorgen

Vi är två studenter på socionomprogrammet som håller på att skriva vår examensuppsats. Ämnet behandlar vilka tankar det finns idag hos yrkesverksamma enhetschefer inom äldreomsorgen vad det gäller brukarnas boende. Vi söker nu respondenter för intervjusamtal som tjänstgör som enhetschefer inom äldreomsorgen. Vi beräknar att intervjun tar cirka 1 timme.

Observera att deltagandet är frivilligt. Intervjumaterialet behandlas konfidentiellt och samtliga deltagare garanteras anonymitet. Undersökningen har inte något kommersiellt syfte. Det står deltagarna också fritt att avbryta intervjun om de så önskar.

Frågeställningar samtalsintervju enligt narrativ metod:

- Hur ser du på ditt nuvarande arbete med avseende på omsorg och boendesituation av brukarna?
 - Kvaliteter
 - Begränsningar
 - Möjligheter

- Berätta hur du upplever dina möjligheter att påverka i ditt arbete?

- Berätta hur du upplever dina möjligheter att påverka i ditt arbete avseende på boendesituation och omsorg av brukarna?

- Hur ser du på framtiden inom äldreomsorgen i Sverige utifrån ditt arbete?
 - Kvaliteter
 - Möjligheter
 - Begränsningar

Bakgrundfrågor

- Kön
 - Ålder
 - Titel (utbildning)
 - Examensår (yrkeserfarenhet)
 - Tid på nuvarande arbetsplats
 - Tidigare erfarenheter
-